ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

2

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena
Editora
Ano 2022

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

2

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora executiva
Natalia Oliveira
Assistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto gráfico
Camila Alves de Cremo
Daphynny Pamplona
Gabriel Motomu Teshima
Luiza Alves Batista
Natália Sandrini de Azevedo
Imagens da capa
iStock
Edição de arte
Luiza Alves Batista

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 2 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-5983-851-6
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.516222401

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

Atena Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce,* ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

A rápidas transformações socioeconômicas na realidade internacional e a emergência de novas temáticas estratégicas nos sistemas produtivos e organizacionais têm subsidiado impactos com avanços, retrocessos, oportunidades e desafios no funcionamento das organizações, o que repercutiu em novas áreas de estudos e em uma contínua expansão das fronteiras de conhecimento do campo da Administração.

Partindo desta contextualização e fruto de um trabalho coletivo, desenvolvido por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores brasileiros e estrangeiros, este livro faz um imersivo estudo panorâmico sobre a realidade empírica da Administração, ao tomar como referência a análise organizacional a partir dos prismas da gestão estratégica, do empreendedorismo e do marketing.

A conjugação de um seleto grupo internacional de autores propiciou a materialização de vinte e dois capítulos que discutem a realidade administrativa por meio de um amplo arcabouço de revisão bibliográfica e documental e de estudos de caso, permitindo assim explorar as fronteiras do conhecimento diante da apresentação debates que refletem o estado da arte empírico-científico.

As pesquisas apresentadas em cada um dos capítulos deste livro foram construídas a partir de uma abordagem exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e quali-quantitativa quanto aos meios, por meio de um convergente uso do método dedutivo, bem como da combinação de diferentes procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários.

Alicerçado na pluralidade do pensamento, no estado da arte e na capacidade dialógica dos estudos com a fronteira do conhecimento no campo epistemológico da Administração, este livro traz significativos subsídios para um amplo público de leitores analisar e interpretar a realidade contemporânea das organizações com base em subsídios empíricos trazidos pelo olhar empreendedor, estratégico e mercadológico.

Em nome de todos os pesquisadoras e pesquisadores envolvidos neste livro, comprometidos com o desenvolvimento científico dos estudos administrativos, convidamos você leitor(a) para explorar conosco, neste rico campo epistemológico, toda a riqueza empírica da nossa realidade organizacional contemporânea, pois urge a necessidade de avançarmos com análises mais abertas ao debate e à pluralidade teórico-metodológica.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 1

UMA REVISÃO SISTEMÁTICA: O QUE SE VEM FALANDO SOBRE ESTRATÉGIA NO AGRONEGÓCIO?

Murilo Campos Rocha Lima
Marcelo da Costa Borra
Josefa Edileide Santos Ramos
Glauco Schultz
Jean Philippe Palma Revillion

https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224011

CAPÍTULO 2 22

INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO E O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: CONSIDERAÇÕES E CORRELAÇÕES

Sidney Verginio da Silva
Alessandra Aparecida de Paula Souza
Fabricio Pelloso Piurcosky
Sheldon William Silva
Frederico Imbelloni Bernardes

https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224012

CAPÍTULO 3 33

BENEFÍCIOS E INCENTIVOS FISCAIS DO ICMS PARA O AGRONEGÓCIO NO ESTADO DE RONDÔNIA

Maria do Socorro Barbosa Pereira
Nivaldo João Furini

https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224013

CAPÍTULO 4 43

SUSTENTABILIDADE E ENERGIA RENOVÁVEL: REVISÃO SISTEMÁTICA NAS PESQUISAS INTERNACIONAIS PUBLICADAS NOS *JOURNALS* DE CONTABILIDADE COM MAIOR FATOR DE IMPACTO

Redvânia Vieira Xavier
Taciana Rodrigues de Souza
Fernando Maciel Ramos
Clari Schuh
Ernani Ott

https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224014

CAPÍTULO 5 60

CARACTERIZAÇÃO ESTRUTURAL DE NANOCATALISADORES PARA CÉLULAS A COMBUSTÍVEL

Egberto Gomes Franco
Rafael Saul Franco

https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224015

CAPÍTULO 6..73

A MODELAGEM DE NEGÓCIO COM QUALIDADE ESTRATÉGICA DE VALOR

Sylvana Lima Teixeira

https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224016

CAPÍTULO 7..81

SECTOR ARTESANAL CON ASPIRACIONES A LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA TRAS EL RESCATE, DIFUSIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CERÁMICA

Nora Virginia Rayas Monjaraz

https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224017

CAPÍTULO 8..92

ANÁLISIS DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO UN MODELO PARAINCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME DE MANUFACTURA EN MÉXICO

Antonio Resa Freg

https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224018

CAPÍTULO 9..103

ESTRATÉGIAS PARA A COMPETITIVIDADE DO MERCADO DE SANITÁRIOS PORCELANIZADOS: CASO DA REDUÇÃO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Samuel Lara Escamilla

Ivett Vásquez Lagunas

Nancy Guadalupe Cruz Tenorio

https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224019

CAPÍTULO 10..117

LA INNOVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO

Yesenia Juárez Rivera

María de Carmen Zapata Zuñiga

Irbin Salomón Zavaleta Arellanes

https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240110

CAPÍTULO 11..135

IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS

Doreidy Melgarejo Galindo

Loida Melgarejo Galindo

Rosalía Janeth Castro Lara

Jerson Müller Tejeda

Víctor Emmanuel Higareda Arano

Damaris Itzayana Gómez Olmos

https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240111

CAPÍTULO 12 144

LIDERANÇA E GOVERNANCE

Rafael Gonçalves de Andrade

https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240112

CAPÍTULO 13 153

CULTURA ORGANIZACIONAL: REVELANDO MANIFESTAÇÕES QUE TRADUZEM LIMITES E/OU POSSIBILIDADES A CONTINUIDADE DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Roseane Grossi Silva

https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240113

CAPÍTULO 14 176

ESPORTISMO – UMA ANÁLISE COM JUDOCAS PARALÍMPICOS DAS COMPETÊNCIAS QUE AUXILIAM O ATINGIMENTO DE DESEMPENHO ESPORTIVO SUPERIOR

Rodrigo Guimarães Motta

Cristian Cezário

Wagner Castropil

https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240114

CAPÍTULO 15 188

EL RECONOCIMIENTO DEL OTRO EN MI VIDA A PARTIR DEL PENSAMIENTO DE EMMANUEL LEVINAS

Ana María Holguín

Luis Fernando Garcés Giraldo

Conrado Giraldo Zuluaga

https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240115

CAPÍTULO 16 201

A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANZICAIONAL DIGITAL – NOVOS MEIOS MAIS PESSOAS

Jaqueline da Costa Bueno

https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240116

CAPÍTULO 17 212

OS RECURSOS HUMANOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA MANUTENÇÃO PRODUTIVA TOTAL (TPM): IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Álvaro Luiz da Silva Santos

Ewerton Emanuel Santos Silva

Josivete Maria do Nascimento Ferreira

https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240117

CAPÍTULO 18 223

MICROEMPRESA: EL TRABAJO EN SU INTERIOR

María Guadalupe Soriano Hernández

Laura Angélica Décaro Santiago

Juan Pedro Benítez Guadarrama

Juana Gabriela Soriano Hernández

https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240118

CAPÍTULO 19..238

UMA ANÁLISE DE FATORES QUE PERMEIAM A FELICIDADE NO TRABALHO

Camila Brüning
Noézia Maria Ramos
Denise Queiroz Ribeiro

https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240119

CAPÍTULO 20..251

OS IMPACTOS DA REFORMA TRABALHISTA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Tiago de Jesus Batista
Kátia Barbosa Macêdo

https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240120

CAPÍTULO 21..267

EL TELETRABAJO ¿A OPPORTUNIDAD LABORAL?

Susana Sánchez Solís
Dora Emilia Aguirre Bautista
Arturo Rivera López
Eduardo Rodríguez Martínez

https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240121

CAPÍTULO 22..276

A IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICO-CIENTÍFICA DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

Francine Jurak de Oliveira Stamm

https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240122

CAPÍTULO 23..280

GESTÃO INTEGRADA DE CUSTOS NA RELAÇÃO INTEGRADO E INTEGRADORA: CUSTOS DA SUINOCULTURA NA ETAPA TERMINAÇÃO

Nelci Madalena Ravaroto Bertoncelli
Rosiane Martins de Oliveira Avancini
José Antonio Cescon
Nilton César Lima

https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240123

SOBRE O ORGANIZADOR..296

ÍNDICE REMISSIVO...297

CAPÍTULO 1

UMA REVISÃO SISTEMÁTICA: O QUE SE VEM FALANDO SOBRE ESTRATÉGIA NO AGRONEGÓCIO?

Data de aceite: 01/01/2022

Murilo Campos Rocha Lima
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Petrolina - PE
http://lattes.cnpq.br/5004964662732499

Marcelo da Costa Borra
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre - RS
http://lattes.cnpq.br/9442066023703538

Josefa Edileide Santos Ramos
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre - RS
http://lattes.cnpq.br/1689886628620497

Glauco Schultz
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre - RS
http://lattes.cnpq.br/3283006619348405

Jean Philippe Palma Revillion
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre - RS
http://lattes.cnpq.br/2462808113611690

RESUMO: As pesquisas sobre estratégias têm se tornado cada vez mais relevantes para as organizações do agronegócio. Sendo assim, este estudo tem por objetivo analisar a temática praticado pelas organizações que atuam no agronegócio. Como aspecto metodológico foi utilizada uma revisão sistemática com apoio do programa Start, nos quadros acadêmicos de gestão e negócios da base de dados *Web of Science*. Os resultados mostraram os desafios de escolha e implementação das estratégias tomadas pelas organizações frente ao mercado. Foram identificadas estratégias como marketing regional, segmentação de mercado, potencial turístico imaginário, agro turismo, de investimento, modelos para lidar com incertezas e riscos, reputação e imagem do produto. Pode-se concluir que as escolhas estratégicas dependem dos objetivos pretendidos pelas organizações e dos cenários em que elas se encontram.

PALAVRAS CHAVES: Agronegócio, estratégia, vantagem competitiva.

ABSTRACT: Strategies research has become increasingly relevant to agribusiness organizations. Therefore, this study aims to analyze the theme practiced by organizations that work in agribusiness. As a methodological aspect, a systematic review was used with the support of the Start program, in the management and business academic frameworks of the Web of Science database. The results showed the challenges of choosing and implementing strategies taken by organizations in the face of the market. Strategies such as regional marketing, market segmentation, imaginary tourism potential, agro tourism, investment, models to deal with uncertainties and risks, reputation and product image were identified. It can be concluded that strategic choices depend on the objectives intended by organizations and

the scenarios in which they find themselves.

KEYWORDS: Agribusiness, strategy, competitive advantage.

1 | INTRODUÇÃO

O mundo passa por grandes transformações econômicas, políticas, culturais e tecnológicas que trazem com elas uma grande carga de incerteza e complexidade para o mercado, além da concorrência empresarial que tem se tornado cada vez mais acirrada, proporcionando maior importância ao conceito de competitividade. Estudos de estratégias são interessantes para demonstrar ao empresariado qual melhor caminho para percorrer e quais melhores decisões a serem tomadas. Nesse contexto, pensar estratégias possibilitará identificar os mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise de necessidades a satisfazer, e orientará a empresa para as oportunidades existentes ou para gerar novas possibilidades, ou seja, bem adaptadas aos seus recursos e ao seu saber-fazer, oferecendo um potencial de crescimento e rentabilidade no mercado em que a organização se encontra. A natureza fundamental da competição em várias indústrias no mundo está modificando, explicam os teóricos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011) O ritmo dessa mudança é implacável, está aumentando e, como consequência, dificulta as definições dos limites de uma indústria no cenário competitivo do século XXI. De acordo com aqueles autores, a mentalidade administrativa tradicional dificilmente consegue fazer com que as empresas obtenham vantagem competitiva, pois as organizações terão de adotar uma nova mentalidade que valorize a flexibilidade, a velocidade, a inovação, a integração e os desafios que surgem a partir das constantes mudanças do mercado. O desenvolvimento e a implantação de estratégias continuam sendo ações importantes para ter o sucesso nesse ambiente, pois, é algo que permite que as ações estratégicas sejam planejadas e surjam quando as condições ambientais forem adequadas (HITT; IRELAND; HOSKISSON; 2011). Este estudo busca explorar o tema "*What is being said about strategies in agribusiness*" visto que a escolha da estratégia resulta da soma de ações e operações que uma empresa realiza. O objetivo principal da pesquisa é analisar a temática no agronegócio.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentada uma revisão teórico-bibliográfica relacionada ao presente estudo, com a finalidade de conceituar e enriquecer o debate. Serão abordadas questões sobre estratégia e um breve histórico do agronegócio brasileiro até seu protagonismo mundial.

2.1 Estratégia para geração de vantagem competitiva

Para (BATEMAN; SNELL, 2006), estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingirem os objetivos da organização. As estratégias que a empresa implementa representam tentativas de equilibrar habilidades e recursos que a

empresa detém frente às oportunidades encontradas no ambiente externo. Estas têm que estarem alinhadas aos objetivos organizacionais. As estratégias determinadas antecedem a tomada de ações, as quais se aplicam e demonstram um entendimento compartilhado da visão e da missão da empresa. Uma estratégia formulada eficazmente dispõe, integra e aloca os recursos, as capacitações e as competências da empresa para que esta se alinhe adequadamente com o seu ambiente externo, também racionalizando a visão e a missão da empresa junto com as ações tomadas para atingi-las (HITT, IRELAND, HOSKISSON, p.98, 2011).

Mintzberg et al. (2006) trabalham com cinco perspectivas para conceituar estratégia, chamadas dos cinco P's da estratégia: Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva, assim descritos (MINTZBERG, 2006):

> • Estratégia como Plano: é algum tipo de conscientização predeterminada da ação em curso, uma diretriz. Um conjunto de diretrizes para lidar com uma situação.
>
> • Estratégia como Pretexto: refere-se a uma estratégia como um pretexto. Os autores apresentam o exemplo de que a empresa utiliza apenas uma "manobra" específica para superar um oponente ou concorrente (Aspas utilizadas pelos autores).
>
> • Estratégia como Padrão: trata-se de uma estratégia específica para padronizar ações correntes, em outras palavras, estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não. Os autores utilizam dois exemplos para defender esse conceito de estratégia: o de Picasso quando o artista pintava só quadros azuis por um bom período e o de Ford, quando produzia só um modelo de carro, o famoso "T" apenas da cor preta, ou seja, eles adotavam estratégias padronizadas.
>
> • Estratégia como Posição: trata-se especificamente de um meio de localizar uma organização naquilo que alguns teóricos organizacionais chamam de "ambiente", assim os autores falam que a estratégia se torna a força mediadora entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo.
>
> • Estratégia como Perspectiva: os autores conceituam essa estratégia como conteúdo, consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar para o mundo, favorecendo o marketing e construindo toda uma ideologia ao seu redor. Os autores dão o exemplo da "maneira HP", baseada na cultura de engenharia, e do McDonalds, que se tornou famoso por ênfase em qualidade, serviço e limpeza. Assim essa definição sugere que acima de tudo, estratégia é um conceito, nesse aspecto, estratégia é para organização aquilo que personalidade é para o indivíduo.

Complementando aos tipos de estratégias, e para facilitar a escolha destas, Porter (2004) apresenta o conceito de indústria, pois entende que as características da indústria em que a organização se encontra é importante para que se possa traçar as estratégias adequadas. Segundo Poter (2004), analisar cada força competitiva presente numa indústria torna-se fundamental para que o planejamento da organização esteja de acordo com seus interesses. O autor acrescenta que toda empresa está inserida em um ambiente composto

de forças competitivas que determinam seus níveis de retorno ou rentabilidade (PORTER, 2004). A seguir, o conceito de cada umas das forças que Porter (2004) identifica em uma indústria:

• *Novos entrantes*: são caracterizados por novas empresas que entram na indústria com o objetivo de ganhar parcelas do mercado, implicando na diminuição da rentabilidade dos participantes do segmento.

• *Fornecedores*: esta força competitiva é baseada na força de barganha que o fornecedor tem sobre as empresas da indústria, como a ameaça de elevação de preços, diminuição da qualidade, implicando também na rentabilidade das empresas.

• *Compradores*: esta força analisa a barganha dos compradores da indústria, em como podem interferir nos preços dos produtos/serviços ofertados no mercado, seja para baixar ou aumentar, implicando também na rentabilidade da empresa.

• *Substitutos*: esta força competitiva é caracterizada por empresas que fabricam produtos substitutos de uma indústria.

• *Concorrentes*: esta força competitiva se caracteriza por disputas por parcela do mercado, entre empresas do mesmo ramo de negócio.

Assim, como destaca Porter (1989), a vantagem competitiva é a base para que uma empresa tenha um desempenho acima da média no longo prazo. Ela resulta da habilidade que a empresa tem em lidar melhor que seus rivais com as cinco forças competitivas. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), obtém-se competitividade estratégica quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor, perspectiva em que os concorrentes não conseguem copiar ou a consideram custosa demais para imitar. Uma organização só pode ter certeza de que sua estratégia resultou em uma ou mais vantagens competitivas quando os esforços dos concorrentes para copiá-las cessaram ou fracassaram.

2.2 Agronegócio brasileiro e seu protagonismo mundial

O agronegócio brasileiro já se relacionava internacionalmente desde o ano de 1500, proporcionando uma forte contribuição para a economia do país, marcando épocas de ciclos econômicos, como: pau-brasil, açúcar, café, borracha, cacau, algodão, fumo, soja, frutas e derivados, carnes, couros, calçados e outros (ARAÚJO, 2000). Essa contribuição, segundo Araújo (2000) foi mais relevante ainda nos últimos anos, quando o Brasil abriu as portas às importações e não teve a mesma resposta às exportações de modo geral. Porém, o agronegócio, sobretudo a produção agropecuária, tem respondido muito bem às expectativas e vem servindo como âncora para todos os programas econômicos do país e salvando a balança comercial brasileira.

O Brasil atende o mercado interno com 80% da sua produção e exporta o excedente para mais de 180 países, ocupando papel de destaque no cenário internacional de produtos agropecuários. A tendência é que a produção agropecuária brasileira continue

crescendo, assim como a demanda dos países emergentes, embora a taxas menores. A expectativa é que o real continue se desvalorizando, devido à recuperação da economia norte-americana, e que estimule ainda mais o crescimento das exportações brasileiras (MARANHÃO; VIEIRA FILHO, 2016).

Segundo o relatório "visão 2030" da Embrapa a expansão da demanda mundial por água, alimentos e energia é fenômeno que ocorre há décadas, tendo se intensificado nos últimos anos, em decorrência do aumento populacional nos países em desenvolvimento, da maior longevidade, da intensa urbanização, do incremento da classe média, principalmente no Sudeste Asiático e das mudanças no comportamento dos consumidores. Projeta-se, como consequência desses fatores, o crescimento da demanda global por energia em 40% e por água em 50%1 e a necessidade de expansão da produção de alimentos em 35%2, até 2030 (EMBRAPA, 2018).

Nesse contexto, o agronegócio brasileiro terá um papel protagonista no mundo. Pois nas últimas cinco décadas, o país passou de importador de alimentos para um dos mais importantes produtores e exportadores mundiais de alimentos. Fora a sua importância para economia nacional, onde o PIB do agronegócio brasileiro representa 22% do PIB total do país (CNA, 2018). O agronegócio no Brasil vem incorporando progressos técnicos no setor agropecuário sem precedentes ao longo das últimas décadas, impulsionada pela combinação dos insumos químicos como fertilizantes, nutrientes e defensivos devido à melhoria genética vegetal e animal (PACHECO, at all, 2012). Segundo o MAPA (2011) agronegócio brasileiro compreende atividades econômicas ligadas, basicamente, a insumos para a agricultura, como fertilizantes, defensivos, corretivos, a produção agrícola, compreendendo lavouras, pecuária, florestas e extrativismo, a agroindustrialização dos produtos primários, transporte e comercialização de produtos primários e processados (MAPA, 2011). Nas últimas cinco décadas, a ciência, a tecnologia e a inovação (CT&I), em conjunto com a disponibilidade de recursos naturais, as importantes políticas públicas, a competência dos agricultores e a organização das cadeias produtivas, tornaram o Brasil um grande protagonista na produção e exportação de produtos agrícolas (EMBRAPA, 2018).

E segundo o CNA (2018) essas novas tecnologias vêm surgindo com grande rapidez, como por exemplo o "plantio direto", método de produção em que não se pratica mais a aração e gradagem do solo, o que evita evaporação da água retida e impede a lixiviação (perdas) dos fertilizantes aplicados. Este método revolucionário de integração lavoura/pecuária/floresta vem crescendo de forma impressionante no país. Então, é neste contexto que o Brasil vem procurando o seu protagonismo no mundo para os próximos 30 anos, onde a demanda por alimentos irá quase que dobrar. Neste sentido, o presente artigo procura mapear diferentes estratégias do agronegócio praticadas no mundo com finalidade de contribuir com informações pertinentes para o segmento.

3 I METODOLOGIA

Para o estudo presente foi utilizado o método da revisão sistemática da literatura – RSL. Os teóricos Galvão e Pereira (2014) consideram as RSL´s como estudos secundários, que têm nos estudos primários suas fontes de dados. Entende-se por estudos primários os artigos científicos que relatam os resultados de pesquisa em primeira mão. Quando se verifica que os estudos primários incluídos em revisão sistemática seguem procedimentos homogêneos, os seus resultados são combinados, utilizando-se técnicas de metanálise. Os métodos para elaboração de revisões sistemáticas preveem: Elaboração da pergunta de pesquisa; Busca na literatura (Fase 01); Seleção dos artigos (Fase 02); Extração dos dados (Fase 03); Avaliação da qualidade metodológica; Síntese dos dados; Avaliação da qualidade das evidências e; Redação e publicação dos resultados.

Os trabalhos selecionados partiram de uma pesquisa geral sobre o tema "*What is being said about strategies in agribusiness?*" na plataforma de base "Web of Science" e de acordo com o objetivo desta pesquisa, aplicou-se os *strings* de buscas (abaixo citados), originando 81 artigos para a primeira fase, onde os autores leram os títulos e os *abstracts* desses 81 artigos. Em seguida foram selecionados aqueles artigos que têm a ver com o objetivo proposto na pesquisa, observando os critérios de inclusão (i) e de exclusão (e), elencados da seguinte forma: (i) responde a pergunta de pesquisa; (i) é artigo cientifico; (i) artigo completo disponível; (e) não responde a pergunta de pesquisa; (e) documento que não seja artigo cientifico; (e) artigo repetido (e) artigo pago. A tabela abaixo apresenta os *strings* aplicado na plataformas de base:

Protocolo de pesquisa	**Contexto: Estratégias em agronegócios**
Condutas de revisão	**Descrições**
Banco de Dados	Trabalhos indexados em bases de alta visibilidade: Web of Science (Clarivate Analytics).
Tipo de publicação	Somente artigos revisados por pares em estágio final de publicação em acesso aberto.
Tipo de documento	Artigo
Língua	Inglês, Português e Espanhol.
Intervalo de dados	Explorando todos artigos no intervalo de tempo de 2016 a maio de 2020.

Termos de pesquisa	Web of Sicence: WEB OF SCIENCE CATEGORIES: (BUSINESS OR MANAGEMENT OR AGRICULTURE MULTIDISCIPLINARY OR DEVELOPMENT STUDIES OR GREEN SUSTAINABLE SCIENCE TECHNOLOGY OR REGIONAL URBAN PLANNING OR OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE OR SOCIAL SCIENCES INTERDISCIPLINARY OR BUSINESS FINANCE) AND PUBLICATION YEARS: (2020 OR 2019 OR 2018 OR 2017 OR 2016) AND DOCUMENT TYPES: (ARTICLE) Timespan: All years. Indexes: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.
Critérios de Inclusão	
Relevância semântica para o tema da pesquisa	1. Trabalhos indexados em bases de alta visibilidade: Web of Science (Clarivate Analytics) . Base de dado que cobre os periódicos de gestão mais relevantes usados para cobertura e abrangência do estudo. 2. Somente artigos científicos em estágio final de publicação com restrição para os períodos incluídos e publicados em inglês e português. 3. Artigo completo disponível. 4. Trabalhos com foco temático nas áreas de Negócios e Gestão, esses trabalhos podem ser relevantes para o tema de pesquisa, dependendo do conteúdo de estudos.
Relevância para o problema de pesquisa	5. Responde à pergunta de pesquisa -Documentos com foco primário que cubra o tema de pesquisa nos tópicos relevantes (Desafios e estratégias)
Critérios de Exclusão	
Relevância semântica para o tema da pesquisa	1. Documentos duplicados do banco de dados; 2. Documentos em estágio de publicação article in press 3. Artigo pago 4. Trabalhos que não tenha foco temático nas áreas de Negócios e Gestão.
Relevância para o problema de pesquisa	5. Não responde à pergunta de pesquisa -Documento com foco secundário que não cubra o tema de pesquisa nos tópicos relevantes (Desafios e estratégias)

Quadro 1- Protocolo da pesquisa em estratégias no agronegócio.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Para o suporte das extrações dos dados foi utilizado o software Start (*Systematic Review Automatic Tool*), que segundo Montebelo (2007) é uma ferramenta de apoio a Revisões Sistemáticas. Seu objetivo é dar suporte ao planejamento, execução e análise final de uma Revisão Sistemática, independentemente do assunto ou área de pesquisa, tornando-a mais ágil, precisa e replicável.

Na fase 01, depois da leitura, entre os pares, do título e do *abstract* dos 81 artigos, foram selecionados para a próxima fase 44 artigos. Na fase 02, os autores fizeram uma leitura das introduções e conclusões dos 44 artigos com o objetivo de selecionar aqueles que respondem o problema dessa pesquisa. Dos 44 artigos, foram selecionados 32 artigos que respondem ao referido problema, passando assim para a fase seguinte que é fase 03, onde culmina o processo de extração dos dados. No total, obteve-se 49 artigos que foram

excluídos por motivos de não atender os critérios de inclusão da pesquisa. Avançando nos estudos, a fase 03 foi marcada pela leitura completa dos 32 artigos selecionados, procurando responder a pergunta R1 que também era um critério de inclusão e exclusão: R1- O QUE SE VEM FALANDO SOBRE ESTRATÉGIA NO AGRONEGÓCIOS? Os artigos que responderam continuaram no estudo, já os trabalhos que não responderam a essa questão foram eliminados.

4 I RESULTADOS ALCANÇADOS

A tabela 01 apresenta os artigos selecionados para a extração dos dados. A tabela contém os códigos dos artigos numerados de 1 a 32, os títulos, anos de publicação, revistas em que foram publicados, nomes dos autores e avaliação da qualidade dos artigos de acordo com os critérios estabelecidos e descritos na metodologia.

Nº	Titulo	Ano	Revista	Autor
A1	A dynamic analysis of the effects of word-of-mouth on online brand communities	2018	Suma de negócios	Milton M. Herrera, Leonela S. León and Lorena K. Vargas-Ortiz.
A2	A hybrid approach to explore the risk dependency structure among agribusiness firms	2018	Sustainability	Zhimei Lei , Kuo-Jui Wu, Li Cui, and Ming K Lim.
A3	A pluralist and pragmatist critique of food regime's genealogy: varieties of social orders in brazilian agriculture	2018	The journal of peasant studies	Paulo Andre Niederle
A4	A qualitative analysis of capital budgeting in cotton ginning plants	2017	Qualitative research in accounting & management	Afonso Carneiro Lima, José Augusto Giesbrecht da Silveira, Fátima Regina Ney Matos, André Moura Xavier.
A5	Teoria adaptativa e atlas.ti 7: uma parceria para o desenvolvimento de framework de empreendedorismo internacional	2016	Revista gestão & tecnologia	Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Walter Fernando Araújo de Moraes, Viviane Santos Salazar.
A6	Agribusiness time series forecasting using wavelet neural networks and metaheuristic optimization: an analysis of the soybean sack price and perishable products demand	2018	International journal of production economics	Weslly Puchalskya, Gabriel Trierweiler Ribeirob, Claudimar Pereira da Veigac, Roberto Zanetti Freirea, Leandro dos Santos Coelho

A7	Allocation flexibility for agribusiness supply chains under market demand disruption	2017	International journal of production research	G. Behzadi, M.J. O'Sullivan, T.L. Olsen & A. Zhang
A8	Analysis of corporate social responsibility in spanish agribusiness and its influence on innovation and performance	2018	Corporate social responsibility and environmental management corp. Soc. Responsib.	Antonio Juan Briones Peñalver, Juan Andrés Bernal Conesa, and Carmen de Nieves Nieto
A9	Assessing the influence of social responsibility on reputation: an empirical case-study in agricultural cooperatives in spain	2017	Springer science+business media dordrecht	Francisca Castill, M. Isabel Sa´nchez-Herna´ndez, Dolores Gallardo-Va´zquez
A10	Associations between global indices of risk management and agricultural development	2019	Agricultural systems	Elesandro Bornhofena, Thiago Gentil Ramiresb,⁎, Tábata Bergoncic, Luiz Ricardo Nakamurad, Ana Julia Righetto
A11	Brand equity in agribusiness: brazilian consumer perceptions of pork products	2017	Rae-revista de administração de empresas	Ricardo Osório De Oliveira, Eduardo Eugênio Spers.
A12	Competitiveness of clusters: a comparative analysis between wine industries in chile and brazil	2016	International journal of emerging markets	Greici Sarturi Carlos Augusto França Vargas João Maurício Gama Boaventura Silvio Aparecido dos Santos
A13	Connecting business with the agricultural landscape: business strategies for sustainable rural development	2018	Willy business strategy and the environment	Simon R. Swaffield, Robert C. Corry, Paul Opdam, Wendy McWilliam, Jørgen Primdahl
A14	Considering the role of agritourism co-creation from a service-dominant logic perspective	2017	Tourism management	Austin Rong-Da Liang
A15	Constructing useful models of firms' heterogeneities in implemented strategies and performance outcomes	2017	Industrial marketing management	Esteban R. Brenes a, Luciano Ciravegna , Arch G. Woodside.
A16	Corporate social responsibility: exploring a framework for the agribusiness sector	2017	Agric environ ethics	Henrike Luhmann, Ludwig Theuvsen
A17	Critical success factors of agri-business incubators and their impact on business	2019	Custos e @gronegócio online	Mr. S. C. Bose, Dr. (Ms.) Ravi Kiran, Dr. Dinesh Goyal.
A18	Determinants of pricing objectives and price flexibility policies of pork-based agro-businesses in mashonaland central province, zimbabwe	2018	South african journal of economic and management sciences	Saul Ngarava, Abbyssinia Mushunje
A19	'Helping australia grow': supermarkets, television cooking shows, and the strategic manufacture of consumer trust	2016	Agric hum values	Michelle Phillipov

A20	Heterogeneity of plural forms: a revised transaction cost approach	2018	Manage decis econ	Paula Sarita Bigio Schnaider, Claude Ménard, Maria Sylvia Macchione Saes
A21	Internationalization and performance in agri-food firms	2018	Spanish journal of agricultural research	Raúl Serrano, Marta Fernández-Olmos and Vicente Pinilla
A22	Learning from stakeholder pressure and embeddedness: the roles of absorptive capacity in the corporate social responsibility of dutch agribusinesses	2016	Sustainability	Paul T. M. Ingenbleek; and Domenico Dentoni
A23	Managing institutional voids: a configurational approach to understanding high performance antecedentes	2019	Journal of business research	Esteban R. Brenesa; Luciano Ciravegnab; Caleb A. Pichardo
A24	Quantifying sources of risk in global food operations and supply chain	2016	Wiley periodicals, inc., a wiley company.	Chris I. Enyinda; Chris H. Mbah
A25	Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crops farms in sri lanka an empirical investigation	2018	Competitiveness review: na international business jornal	Vilani Sachitra; Siong-Choy Chong
A26	Robust and resilient strategies for managing supply disruptions in an agribusiness supply chain	2017	International journal of production economics	Golnar Behzadi a,*, Michael Justin O'Sullivan a, Tava Lennon Olsen b, Frank Scrimgeour c, Abraham Zhang
A27	Strategic management of agribusiness: determinants and trends	2016	Journal of entrepreneurship, management and innovation	Chao-Chien Chen, Hsiu-Ping Yueh and Chaoyun Liang
A28	Supply chain management strategies of agricultural corporations: a resource dependency approach	2016	Competition & change	Patrick O'Keeffe
A30	The impact of technology transfer on agribusiness performance in kenya	2020	Technology analysis & strategic management	Samwel Macharia Chege & Daoping Wang
A31	The united fruit company's tourist business and the creation of the "golden caribbean", 1899-1940	2015	Journal of historical research in marketing	James W. Martin
A32	O uso do orçamento como instrumento de gestão à formulação de estratégia e controle: um estudo de caso em empresa do setor agroindustrial da paraíba	2017	Revista ambiente contábil	Hildegardo Pedro Araújo de Melo;Gilson Rodrigues da Silva; Antônio Moreira Nicolau; Adilson Celestino de Lima.

Fonte: Dados da pesquisa a partir do Start (2021).

A figura 02 apresenta as principais palavras-chaves dos artigos selecionados identificados pelo programa Start, que tiveram algumas como: Strategies, Agribusiness, Management, entre outros, como pode se ver na figura 02:



Figura 02 – Principais palavras-chaves dos artigos selecionados.

A figura 03 apresenta os principais autores dos artigos selecionados, onde destacam-se os nomes Martinezz Valle, Raviondoyal, Dinesh, Mckay entre outros, como pode ser observado na figura 03:



Figura 03 – Principais autores dos artigos selecionados.

5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dos 32 artigos selecionados na Fase 3, 43 cotas responderam, de alguma forma, a questão problema da revisão Sistemática: R1 - O que se vem falando sobre estratégia no agronegócio? Esta pergunta norteia toda a discussão e foram identificados os mais diversos tipos de estratégias, percebendo que cada estratégia tomada foi de acordo com a situação em que o empreendimento se encontrava dentro do seu mercado. O tema posicionamento de mercado é bem debatido nos artigos selecionados, na verdade quase todos os artigos traçam uma estratégia para o agronegócio pensando em seu posicionamento. O artigo A27

trata bem desse assunto na quota "(Q127) - A estratégia normalmente se refere à capacidade de uma organização de se posicionar no mercado da maneira que melhor se adapte aos seus recursos e competências. As condições reais dos negócios exigem estratégias de adaptação imediata (ou seja, estratégias. gestão) que se adequam a mudanças drásticas, especialmente no setor agrícola. Dessa forma, três considerações estratégicas críticas devem ser examinadas no agronegócio: (1) as decisões gerenciais devem ser tomadas em um ambiente de risco e incerteza crescentes; (2) o desenvolvimento e a adoção de tecnologia e novas inovações é fundamental para o sucesso financeiro a longo prazo; 3) responder a mudanças na estrutura da indústria, no cenário da concorrência e nos limites da indústria é essencial para manter a posição no mercado". E esse debate é reforçado pelo A25 na quota - (Q1A25) "O setor de agronegócio tem sido reconhecido como uma importante fonte de subsistência para muitas pessoas nos países em desenvolvimento. Portanto, determinar os recursos e capacidades em criar vantagem competitiva no nível da fazenda é vital para melhor entender e formular estratégias apropriadas para aumentar a competitividade das pequenas fazendas de exportação. Este estudo tem como objetivo compreender o vínculo entre a vantagem competitiva em termos de recursos e capacidades, para que medidas apropriadas sejam recomendadas para melhorar a posição competitiva das pequenas propriedades. (...) Com base nas premissas de que existe a possibilidade de obter vantagem competitiva se as fazendas forem heterogêneas em termos de controle e implantação de seus recursos, os estudiosos estenderam a RBV com uma compreensão das capacidades dinâmicas onde as fazendas podem controlar e implantar os mesmos recursos de maneira diferente, com base em suas capacidades para obter vantagem competitiva. Isso exige o exame das capacidades dinâmicas de pequenas fazendas de exportação".

O presente artigo procura mapear diferentes estratégias do agronegócio praticadas no mundo com finalidade de contribuir com informações pertinentes para o segmento. O artigo A1 ele apresenta estratégias voltada para o marketing digital, como se pode ver na quota seguinte - (Q1A1) "Atualmente, as estratégias de marketing digital tornaram-se uma ferramenta global para recomendações da WOM (efeito da boca a boca), provenientes de familiares, amigos e redes sociais (li et al., 2018b). essa situação gera gradualmente padrões de consumo que mudam, aumentando lentamente a compra de produtos similares. isso pode estar relacionado às análises de produtos de amigos e conhecidos e, como resultado, a mensagem pode chegar a milhões de consumidores através de múltiplas trocas e interações (Françoise e tosan, 2018)." E pelos estudos referentes ao agronegócio brasileiro e sua comunicação com os clientes, as pesquisas revelam que essa comunicação ela é falha, podendo ser mais eficaz.

Já o A2 ele propõe estratégias voltadas aos preços do produto, ressaltando ainda a importância do setor para o mercado nacional, como mostra a seguinte quota - (Q1A6) "O agronegócio brasileiro é responsável por quase 25% do produto interno bruto do país, e

as empresas desse setor econômico podem ter estratégias para controlar suas ações em um mercado competitivo. Dessa forma, modelos para prever adequadamente variações no preço de produtos e serviços podem ser uma das chaves do sucesso do agronegócio. Modelos consistentes estão sendo adotados pelas empresas como parte de um processo de tomada de decisão quando escolhas importantes são baseadas em previsões de curto ou longo prazo." E o artigo 15 mostra uma preocupação de não se criar modelos estratégicos genéricos, já que cada mercado, contexto tem informações e situações peculiares, inclusive dentro da própria organização. Como mostra as duas quotas seguintes (Q1A15) – "perspectiva sobre o problema crucial na gestão estratégica, alcançando os objetivos duplos da construção de modelos, generalizando além das narrativas anedóticas no nível de cada indivíduo e ainda capturando substancial a heterogeneidade no nível da empresa é o principal enigma da teoria do gerenciamento estratégico. Modelagem para resolver esse problema" "(Q2A15) – "A estratégia comportamental funde a psicologia cognitiva e social à teoria e prática da gestão estratégica. A estratégia comportamental tem como objetivo trazer suposições realistas sobre a cognição humana, emoções e comportamento social para o gerenciamento estratégico das organizações".

Outros artigos demonstram preocupação com os riscos e incertezas do mercado identificando os mesmo para assim traçar estratégias pertinentes. Pode-se ver essa preocupação na seguinte quota - (Q1A2) – "Embora o risco das empresas agrícolas abranja vários desvios dos resultados e metas esperados, o risco é causado por incertezas de muitos aspectos. Os riscos externos e internos enfrentados pelas empresas agrícolas são complexos e variados e precisam ser identificados e analisados. Só podemos medir e avaliar riscos após uma identificação abrangente e precisa dos riscos. Em seguida, podemos escolher as estratégias adequadas para responder aos riscos. Alguns riscos enfrentados pelas empresas agrícolas foram identificados por alguns estudiosos. Por exemplo, de acordo com a Agência de Gerenciamento de Risco do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, são definidas cinco categorias principais de risco, incluindo produção, marketing, finanças, riscos legais e humanos." O artigo A10 apresenta um exemplo de risco e incerteza causada pelo ambiente (Q1A10) – "O desempenho do agronegócio depende, em grande parte, de atividades que são realizadas ao ar livre, como o cultivo de soja, trigo, milho, entre outras commodities. Portanto, está constantemente sujeito a fatores ambientais que podem alterar muito o desempenho do agronegócio de um país durante um determinado período. Para fazendas de pequenos agricultores, que compartilham alta vulnerabilidade a riscos agrícolas, estratégias para ajustar seu sistema de produção, melhorando a resiliência a riscos, são a chave, especialmente em um cenário de mudanças climáticas. Para isso, é necessário o uso de indicadores, que permitem medir o sucesso e / ou falhas das estratégias adotadas ao longo do tempo."

E o artigo A7 propõe modelos para lidar com as incertezas e riscos do mercado como é apresentado na quota (Q1A7) – "desenvolve um modelo de otimização multitempo

para analisar o risco de interrupção da demanda de mercado nas cadeias de suprimentos do agronegócio. Ele investiga o papel da flexibilidade de alocação e a eficácia de várias estratégias de gerenciamento de risco para obter flexibilidade de alocação. Uma formulação robusta de otimização é usada para obter soluções avessas ao risco para um objetivo que combina o lucro e o lucro esperados." Outro artigo que fala sobre como tratar os riscos e incertezas é o A24 representante na quota (Q1A24) – "Existem abordagens de gerenciamento de riscos existentes na literatura. Para este artigo, propusemos usar o modelo de hierarquia analítica (AHP) desenvolvido por Saaty (1980) como uma abordagem preditiva ou proativa para identificar e quantificar fontes de riscos nas operações globais de logística de alimentos e cadeia de suprimentos. O AHP abrange três funções básicas, incluindo a estruturação da complexidade, a medição em uma escala de proporção e a síntese. É útil na estruturação de problemas ou decisões complexas de múltiplos atributos em muitos campos, como marketing, gerenciamento de projetos, operações e gerenciamento da cadeia de suprimentos e economia. Algumas das vantagens do AHP são a confiança em dados de opiniões de especialistas facilmente derivados, a capacidade de reconciliar diferenças (inconsistências) em julgamentos e percepções de especialistas e a existência do software Expert Choice para implementar o AHP".

E a preocupação com as incertezas e riscos continua a ser tratadas pelos artigos escolhidos, como mostra o A26 na quota (Q126) – "O gerenciamento de riscos é especialmente importante para as cadeias de suprimentos do agronegócio (ASCs), pois envolvem mais fontes de incerteza em comparação com as cadeias de suprimentos de fabricação típicas. De um modo geral, as estratégias de gerenciamento de riscos podem ser categorizadas como robustas ou resilientes. Uma cadeia de suprimentos robusta é capaz de suportar distúrbios, manter sua estrutura original e permanecer funcional." Como também o A28 apresenta (Q1A28) – "atenção tem sido focada nas incertezas resultantes da competição e nas estratégias que podem ser empregadas pelas empresas para reduzir a exposição a essas incertezas (Sheppard, 1995). Além disso, Pfeffer e Salancik (1978) sustentam que as incertezas decorrentes da competição podem ser mitigadas por meio da integração horizontal. Nesse sentido, uma empresa pode se envolver em fusões ou aquisições para reduzir a concorrência dentro de um segmento de uma cadeia de suprimentos. Isso pode resultar na redução do número de concorrentes presentes no mercado e, portanto, aumentar a participação de mercado e o poder de mercado da empresa. Associado a isso, há o risco reduzido de a empresa estar sujeita à concorrência de preços. Além disso, essas estratégias podem ser empregadas como estratégia defensiva".

Outro tipo de estratégia que o agronegócio vem olhando para o segmento é de Responsabilidade Social apresentado pelas quotas do artigo A9 (Q1A9) –" Nos últimos anos, a responsabilidade social tornou-se uma questão-chave na agenda estratégica de cooperativas agrícolas competitivas. "(Q2A9) - "implementação de estratégias para diferenciação e segmentação de mercado". De fato, a reputação pode ser um elemento

de diferenciação e desempenhar um papel na obtenção de uma vantagem competitiva que oferecerá benefícios e equilíbrio no contexto em que a atividade ocorre. Além disso, a reputação ajudaria a fortalecer os benefícios da cooperativa e manter sua posição competitiva ao longo do tempo" E tratam a Responsabilidade social como estratégia para conseguir vantagem competitiva como mostra o A8 em suas quotas - (Q1A8) – "propõe-se um modelo de equações estruturais para analisar a relação entre as ações de responsabilidade social corporativa (RSC) e sua influência na inovação e cooperação no setor de agronegócios. As capacidades relacionais obtidas com a gestão do conhecimento por meio de parcerias estratégicas, investimento em ativos e escolha de mecanismos de governança relacional levam a obter (Kale & Singh, 2007) vantagens competitivas, como a SER". (Q2A8) – "A inovação pode ser vista como uma estratégia que contribui para a vantagem competitiva da empresa, possibilitando assim a diferenciação do mercado e a criação de novas oportunidades de negócios". E complementando o artigo 16 trata da dificuldade de implementação dessa estratégia - (Q1A16) – "A responsabilidade social corporativa (RSE) tem sido um problema de pesquisa e prática. Mais recentemente, em resposta ao crescente escrutínio público, também ganhou importância no setor de agronegócios. A pesquisa destacou uma crescente lacuna entre as percepções do público sobre os processos agrícolas e de produção de alimentos e as realidades da agricultura moderna e da indústria de alimentos. Isso pode ameaçar a reputação e legitimidade das empresas que operam nesse setor. três áreas de responsabilidade foram identificadas: econômica, interna e externa. Esses resultados têm implicações múltiplas para as estratégias de RSE nas empresas do agronegócio e representam uma origem importante para investigações futuras sobre RSE em outros países, bem como em subsetores específicos do agronegócio". E finalizando esse debate o A22 apresenta alguns passos de implementação da SER - (Q1A22) – "este estudo concentra-se em três processos de diferentes etapas das estratégias de RSE como possíveis resultados da pressão e inclusão das partes interessadas: implementação, inovação e posicionamento. Primeiro, o estágio de implementação da RSE envolve investimentos feitos pela empresa para empreender inovação em direção à SER. Segundo, o estágio de inovação em RSE envolve mudanças nos processos organizacionais, por exemplo, para tornar a produção mais ecológica e o desenvolvimento de novos produtos. Terceiro, o estágio de posicionamento da RSE é a tentativa estratégica de diferenciar produtos dos concorrentes com base na SER. Produtos conhecidos que se diferenciam com base na RSE são, por exemplo, serviços de comércio justo de café, energia solar e serviços bancários verdes."

O artigo 3 não fala em Responsabilidade social mas apresenta uma preocupação com o sociológico e sugere usar as ciências sociais como estratégia para lidar com os atores sociais do agro para melhor assim gerenciar como mostras as duas quotas selecionadas do artigo - (Q1A3) Os críticos estão sugerindo que esses processos são mais heterogêneos, contingentes e baseados no local do que pode parecer em primeira

vista. Referindo-se à fronteira agrícola de Mato Grosso, um dos estados brasileiros mais importantes na produção de soja, Wesz (2016) argumenta que “ apesar dos movimentos da globalização, financeirização e exteriorização dos mercados de produtos agroalimentares, o espaço local continua sendo um lócus estratégico para o funcionamento dessas atividades econômicas”. (Q2A3) “A estrutura proposta aqui pode estar conectada ao “ estilos de agricultura disseminada nas ciências sociais rurais nos anos 90 pela Escola Wageningen (Ploeg 1994) De nitidamente, ambos conciliam o foco nas práticas agrícolas com um raciocínio sociológico sobre como os agricultores e outros atores sociais são capazes de gerenciar dispositivos técnicos e institucionais, a fim de construir novas estratégias de desenvolvimento rural”.

E quando se fala de posicionamento de mercado era natural os artigos apresentarem forma de estrategeias voltadas para o marketing, elaboração ou fortalecimento da marca, também fossem debatidos, como o A11 apresenta na quota a seguir - (Q1A11) – “Mesmo setores que geralmente oferecem produtos similares, como o agronegócio, podem desenvolver estratégias de marca potencialmente capazes de promover um maior valor percebido aos olhos dos consumidores. Ao introduzir ou destacar atributos desejáveis aos olhos dos consumidores, é possível obter maior fidelidade, facilitando a entrada da empresa e de seus produtos em nichos de mercado mais lucrativos”. E o A14 reforça essa preocupação com o marketing, com a relação organização e cliente, trabalhando o agro turismo. Apresentada na quota a seguir – (Q1A14) “As atividades agrícolas (experiência da cultura rural) (experimento C) e outros comportamentos do turista (envolvimento mútuo dos turistas) (experimento D) foram integradas às atividades de agro turismo da SDL, a fim de melhorar de maneira mais eficaz a experiência dos turistas em agro turismo e levar a um aumento na intenção dos turistas de revisitar e comprar efetivamente produtos agrícolas. Com base em nossa cultura rural e o engajamento mútuo dos turistas foram críticos para o agronegócio integrar a características do serviço interno (por exemplo, atividades de agro turismo ou estratégia de serviço)”.

E artigo 13 apresenta estratégias de como lidar com cenários de paisagens nacional, regional e loca. De como a organização tem que pensar e estratégias para lidar com leis e certificações, como é apresentado na quota – (Q1A13) “As empresas do agronegócio vinculam paisagens rurais a mercados globais e regionais. A natureza desses relacionamentos cenários de negócios é vital para a transição da sustentabilidade. As decisões dos agricultores e formuladores de políticas agrícolas agregam-se às mudanças na ecologia das paisagens, mas a influência das empresas do sistema de suprimento de alimentos na sustentabilidade da paisagem rural também exige um exame minucioso. Três tipos de modelo de negócios que promovem a sustentabilidade rural são destacados: proveniência, cogovernança, e placemaking. Esses modelos envolvem estratégias como sistemas de gestão ambiental, certificação, serviços ecossistêmicos e paisagísticos e planejamento espacial. São identificadas instruções de pesquisa que melhorarão o

entendimento sobre como as empresas podem se envolver com as partes interessadas rurais para paisagens rurais mais sustentáveis, incluindo a necessidade de perspectivas interdisciplinares que incorporem conhecimentos sociais, ecológicos e comerciais". E o artigo 31 apresenta um estudo de caso sobre a utilização do agro turismo como estratégia de posicionamento. Como pode ser observado na quota a seguir - (Q1A31) – "Este artigo tem como objetivo examinar as estratégias de negócios e marketing turístico de uma gigante do agronegócio dos EUA, a United Fruit Company (UFCO), entre sua incorporação em 1899 e 1940. Considera como o marketing turístico atendeu aos interesses de relações públicas da empresa e à conexão mais ampla do turismo a narrativas de ascendência americana na Bacia do Caribe. (...) Durante as primeiras décadas do século XX, os promotores da United Fruit Company criaram uma mensagem de marketing multifacetada que englobava impressão, espetáculo e experiência. A estratégia de marketing da United Fruit se baseou no desejo de escapar da vida urbana nos EUA. A publicidade da empresa se baseava na justaposição da vida metropolitana tumultuada com o clima agradável e o ritmo tranquilo da vida no Caribe, que os promotores alegavam que poderiam atenuar doenças e estresses modernos".

E as estrategeias voltada para o marketing não param por aí, o artigo 19 trata de estratégias voltada para televisão, como pode-se obvervar na seguinte quota - "(Q1A19) - Desde os mercados dos agricultores até os programas de culinária da televisão no horário nobre, as noções de 'saber de onde vem nossa comida' e 'reconectar-se' com as fontes de nossa comida são agora centrais para uma série de movimentos culturais contemporâneos e textos da mídia popular. Embora essas ideias tenham sido mobilizadas principalmente por pessoas com compromissos ativistas com a produção ética e sustentável de alimentos, elas também estão aparecendo cada vez mais nas estratégias de mídia e marketing de grandes empresas do agronegócio e do varejo, incluindo as dos principais supermercados australianos."

A globalização, como contexto, também foi citada nos artigos extraídos e alguns deles apresentaram a internacionalização como estratégias. O artigo 21 apresenta esse debate na quota - "(Q1A21) - A intensa globalização da atividade econômica transformou a internacionalização em uma condição essencial para a sobrevivência e o sucesso de algumas empresas agro alimentares. A ideia comum de que a expansão internacional é boa para a empresa é um argumento recorrente usado por políticos e pela imprensa e promovido por organizações e associações empresariais." "(Q2A21) - Schumacher & Boland (2005) fez um dos primeiros estudos que analisam o desempenho na indústria de alimentos nos Estados Unidos. Os autores usaram uma grande amostra setorial (1980–2001). No entanto, eles não identificaram e estimaram os efeitos de fatores estratégicos específicos (como internacionalização) na lucratividade da empresa." E o artigo 23 apresenta como estratégia estudar esses ambientes internacionais para traçar melhor as estratégias de internacionalização - (Q1A23) – " A perspectiva institucional sobre estratégia e negócios

internacionais enfatiza a importância das instituições ao estudar estratégia e desempenho da empresa, ilustrando que os contextos institucionais ajudam a explicar as diferenças entre empresas de mercados emergentes e seus concorrentes nas economias desenvolvidas”.

Para o fortalecimento do negócio os artigos extraídos apresentaram, também, o desenvolvimento de cluster como estratégia como é tratado no artigo 12 na quota - “(Q1A12) - estratégia focada no desenvolvimento de cluster. a concentração de empresas na mesma indústria naturalmente dá origem a atividades conjuntas, dadas suas necessidades e preocupações semelhantes. Essas atividades incluem, primeiro, fazer lobby por benefícios governamentais; segundo, desenvolvimento de organizações para o desenvolvimento do cluster, como câmaras de comércio; terceiro, desenvolver estratégias de compras focadas em cluster, levando a custos mais baixos e maior qualidade para todos os membros; quarto, envolver-se em atividades de marketing e marca específicas do cluster”.

Outra estratégia interessante apresentadas pelos artigos extraídos foi a de encubação, debatida no artigo 17 - “(Q1A17) – “O objetivo do presente estudo é relacionar os fatores críticos de sucesso (LCR) da incubação do agronegócio com o desempenho dos negócios. Os sete CSFs considerados para incubação de empresas agrícolas são: MI: Missão clara e inequívoca; EE: política de entrada e saída; NO: Estratégia de Rede; AS: Processo de avaliação do inquilino em BI; FC: Instalações fornecidas a empresas arrendatárias; SC: Serviços oferecidos às empresas arrendatárias; e MS: habilidade, experiência e conhecimento do gerente.”

O artigo 4 mostra como estratégia o uso de investimentos na organização - (Q1A4) – “As decisões estratégicas de investimento (SIDs) são “decisões relativas ao investimento de longo prazo em ativos [...] na prossecução dos objetivos estratégicos da organização” (Emmanuel et al., 2010) Eles envolvem não apenas a seleção de projetos com base em seus resultados potenciais e análise do DCF, mas também estão conectados a questões estratégicas específicas, como ambientes competitivos e institucionais, incentivos gerenciais, especificidades de tecnologia da informação, arquitetura organizacional etc. Porque se referem aos ativos necessários para agregar valor aos principais mercados de uma empresa”.

Já o artigo 18, apresenta como a incorporação de novos atores na cadeia de modo estratégico pode surgir efeito positivo no agronegócio - (Q1A18) – “enfoca as estratégias de precificação usadas em um ambiente institucional dinâmico de reforma agrária e políticas de indigenização. O Zimbábue passou por uma reforma agrária incorporando novos atores nos agronegócios de suínos, bem como a indigenização, alterando as estruturas de tomada de decisões do agronegócio. Uma dessas decisões é o preço efetivo. as políticas de flexibilidade de preços dos agronegócios demonstraram ser determinadas pela localização do agronegócio, peso médio das mercadorias, frequência de clientes individuais, consideração de tamanho e consideração dos preços de outros participantes do setor”.

Uma estratégia que chamou atenção foi a utilização de um software, o Atlas

T.I. como ferramenta de controle de informações para traçar estratégias pertinentes ao contexto semiárido - "(Q1A5) - privilegiaram-se aqueles sujeitos sociais que dispunham de informações sobre a dinâmica competitiva da região do semiárido, a respeito do segmento no qual atuam e sobre as decisões de investimentos e de implementação de estratégias internacionais." "(Q2A5) - faz-se necessário então conceituar empreendedorismo internacional e framework. Ressalta-se que o EI é resultante do processo de exploração de oportunidades internacionais, da inovação, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva com a internacionalização" "(Q3A5) - observa-se que existe uma aderência entre a Teoria Adaptativa e a ferramenta ATLAS.T.I, em especial, por ambas terem o propósito de elaborar teoria. As funcionalidades do programa contribuem na manipulação do grande número de informações coletadas na pesquisa qualitativa, fato que apoia o trabalho do pesquisador. Ademais, a análise de conteúdo deve ser ressaltada como essencial nesse processo, e o ATLAS.T.I possui interface que favorece o método de forma adequada. Entretanto, para que o software trabalhe em favor da Teoria Adaptativa, a experiência obtida e revelada ao longo do texto mostra a necessidade de cumprir alguns protocolos de pesquisa, a saber: o domínio da literatura do tema abordado e sobre a Teoria Adaptativa; a elaboração de um arcabouço teórico inicial, seja na forma de modelo ou framework, para relacionar aos dados empíricos; a clareza dos construtos a serem examinados; e, buscar a validação e confiabilidade dos resultados".

Até aqui se falou de programas, de modelos, de investimentos que o setor tem que fazer para escolher estratégias adequadas, o A30, ele traz uma preocupação com o pequeno produtor, onde o artigo diz, na quota a seguir, que o estado tem que intervir por esses pequenos para que os mesmo tenham acesso as informações, programas, tecnologias para aumentar sua qualidade produtiva - (Q1A30) - "Os achados sugerem que os governos devem desenvolver estratégias de transferência de tecnologia para pequenas empresas, a fim de melhorar tanto seu desempenho quanto a segurança alimentar. As políticas governamentais de transferência de tecnologia devem incorporar incentivos à transferência de tecnologia agrícola para aumentar a segurança alimentar".

E todas essas estratégias tomadas são para aumentar o controle dos possíveis cenários, como o A32 trata na quota - "(Q1A32) - Assim como em qualquer outro ramo de negócio empresarial, as organizações do agronegócio precisam buscar mecanismos de controle gerencial para atender a complexidade de suas demandas. Este estudo tem por objetivo verificar a influência do instrumento orçamentário no processo gerencial de formulação de estratégias e controle das atividades em empresas do setor do agronegócio brasileiro. (...) o uso de artefatos da contabilidade gerencial oportuniza uma ferramenta eficiente à gestão. O orçamento representa o instrumento disponível para o fortalecimento do processo decisório na gestão das organizações. É o próprio instrumento de apoio à formulação e implementação de estratégias e controle e visto como uma função importante

no sistema econômico de uma entidade empresarial".

6 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre estratégias voltadas para o agronegócio vêm se tornado cada vez mais relevantes para as organizações, as quais são realizadas de diversas maneiras pelos gestores, que definem como implantá-las. Em um ambiente global e competitivo, as empresas que conseguem atuar de modo a planejar e executar estratégias, de forma que possam satisfazer o cliente, gerar maior competitividade e maior capacidade de responder ao mercado, conseguindo se manterem vivas neste contexto.

Este estudo buscou responder "O que se vem falando sobre estratégia no agronegócio?" identificando diversas ações estratégicas no segmento desde estratégia de investimento, quanto a de lidar com riscos e incertezas às estratégias de marketing e posicionamento. As estratégias elas acabam sendo utilizadas de acordo com os cenários, ou contextos, em que as organizações do agronegócio se encontram. Os documentos utilizados para o estudo fornecem um exemplo de como os quadros acadêmicos de gestão e negócios podem ser aplicados aos setores do agronegócio, criando direcionamentos a acerca de desafios enfrentados pelas organizações e os tipos de estratégias tomadas para o alcance do objetivo organizacional.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração. 2ª edição. **São Paulo: Atlas**, *[S. l.]*, 2006.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, *[S. l.]*, v. 3, p. 189–217, 2002.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. *[S. l.]*: Reichmann & Affonso Ed., 2000. *E-book*.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica: Competitividade e globalização. 2ª edição. **São Paulo: Cengage Learning**, *[S. l.]*, 2011.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, *[S. l.]*, v. 6, n. 3, p. 7–32, 2002.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia-4**. *[S. l.]*: Bookman Editora, 2006. *E-book*.

MONTEBELO, R. P. *et al.* Srat (systematic review automatic tool) uma ferramenta computacional de apoio à revisão sistemática. *In*: 2007, **V Experimental Software Engineering Latin American Workshop, ICMC-São Carlos**. : sn, 2007.

PEREIRA, M. G.; GALVÃO, T. F. Etapas de busca e seleção de artigos em revisões sistemáticas da literatura. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, *[S. l.]*, v. 23, p. 369–371, 2014.

PORTER, M. **Estrategia competitiva**. *[S. l.]*: Elsevier Brasil, 2004. *E-book*.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. *[S. l.]*, 2000.

EMBRAPA. Visão 2030: o futuro da agricultura brasileira. Brasília/DF, 2018. Disponível em: < https://www.embrapa.br/visao/o-futuro-da-agricultura-Brasileira >. Acesso em 24 mar 2021.

O Futuro é agro: 2018-2030, 2018. [Brasília, DF]: CNA: Conselho do Agro. Disponível em < https://www.cnabrasil.org.br/documentos-tecnicos/o-futuro-e-agro-plano-de-trabalho-2018-a-2030 > Acessado 24 mar 2021.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Plano Agrícola e Pecuário 2011- 2012 / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Política Agrícola. – Brasília: Mapa/SPA, ISSN 1982-4033, 2011.

PACHECO, Alessandro Mendes et al. A importância do agronegócio para o Brasil: revisão de literatura. Revista Científica Eletrônica de Medicina Veterinária. Ano X, n. 19, 2012.

ARAÚJO, M. J. Fundamentos de agronegócios. [S. l.]: Editora Atlas SA, 2000. E-book.

MARANHÃO, R. L. A.; VIEIRA FILHO, J. E. R. A dinâmica do crescimento das exportações do agronegócio brasileiro. [S. l.]: Texto para Discussão, 2016.

WILKINSON, J. Transformações e perspectivas dos agronegócios brasileiros. Revista Brasileira de Zootecnia, [S. l.], v. 39, p. 26–34, 2010.

CAPÍTULO 2

INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO E O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: CONSIDERAÇÕES E CORRELAÇÕES

Data de aceite: 01/01/2022
Data de submissão: 06/10/2021

Sidney Verginio da Silva
Centro Universitário do Sul de Minas
Varginha – MG
http://lattes.cnpq.br/7181923377536886

Alessandra Aparecida de Paula Souza
Centro Universitário do Sul de Minas
Varginha – MG
http://lattes.cnpq.br/7181923377536886

Fabricio Pelloso Piurcosky
Centro Universitário do Sul de Minas
Varginha – MG
http://lattes.cnpq.br/9736654155430529

Sheldon William Silva
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, IFMG - Campus São João Evangelista
São João Evangelista – MG
http://lattes.cnpq.br/5691436224279198

Frederico Imbelloni Bernardes
Faculdade Unis São Lourenço
São Lourenço – MG
http://lattes.cnpq.br/2343954394617756

RESUMO: Este artigo tem como objetivo apresentar um estudo demonstrando se há relação direta entre o aumento do Investimento Estrangeiro Direto (IDE) no Brasil e os resultados do agronegócio brasileiro. Sabe-se que este segmento é um dos mais importantes para a economia brasileira, respondendo por importante parcela do Produto Interno Bruto Nacional (PIB) do país. Por outro lado, também se observa o aumento do investimento estrangeiro no Brasil. Assim, se faz necessário avaliar se há uma relação positiva e direta entre ambos. Para isso, este estudo está pautado na análise estatística entre os dados de IDE obtidos do Banco Central e resultados do agronegócio divulgados pelo CEPEA. Os resultados demonstram que há uma importante relação entre ambos, com resultados que podem estimular políticas para o desenvolvimento do agronegócio, aliado ao aumento do investimento estrangeiro no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Investimento Direto Estrangeiro. Agronegócio. Exportações.

ABSTRACT: This article presents a study demonstrating whether there is a direct relationship between the increase in Foreign Direct Investment (FDI) in Brazil and the results of Brazilian agribusiness. It is known that this segment is one of the most important for the Brazilian economy, accounting for an important portion of the country's Gross Domestic Product (GDP). On the other hand, there is also an increase in foreign investment in Brazil. Thus, it is necessary to assess whether there is a positive and direct relationship between them. For that, this study is based on the statistical analysis between FDI data obtained from the Central Bank and agribusiness results released by CEPEA. The results demonstrate that there is an important relationship between them, with results that can stimulate policies for the development of agribusiness, together with the increase in foreign

investment in Brazil.

KEYWORDS: Foreign Direct Investment. Agribusiness. Exports.

1 | INTRODUÇÃO

O agronegócio pode ser entendido como toda a cadeia produtiva de produtos e bens agrícolas e pecuários. O setor possui grande importância na economia brasileira: na última década, representou em média mais de 20% do PIB nacional (CEPEA, 2017). O Brasil tem recebido destaque da economia internacional por causa de seus resultados no agronegócio, sobretudo pela exportação de seus produtos.

Com isso, e devido as políticas de abertura da economia a partir da década de 1990, o país tem recebido grandes fluxos de investimento direito estrangeiro (IDE). Se antes o país recebia em média menos de US$ 2 milhões anuais, o Brasil passou a receber um volume de investimentos crescentes, chegando a marca de mais de US$ 57 milhões anuais de dólares em 2015. Alguns fatores que podem explicar o aumento de tais investimentos são o baixo crescimento do mercado doméstico dos países desenvolvidos, crescimento dos países em desenvolvimento (como o Brasil), formação de acordos de livre comércio, além das estratégias de *marketing* global de empresas multinacionais (GREORY; OLIVEIRA, 2005).

Mas este crescente investimento estrangeiro no Brasil ajudou o agronegócio a melhorar seus resultados? Para responder esta pergunta, este estudo buscou identificar, por meio de análise estatística, como se dá esta relação. A partir de dados de IDE obtidos do Banco Central e resultados do agronegócio divulgados pelo CEPEA, foi possível analisar a relação existente entre IDE, exportação, importação e operações de crédito do agronegócio. Assim, objetivou-se estudar a relação entre IDE e agronegócio brasileiro, traçando ainda um breve referencial sobre os assuntos.

Para isso, este artigo apresenta, após esta Introdução, uma revisão teórica acerca do IDE e do agronegócio. Em seguida, é apresentado o modelo conceitual teórico do estudo, seguido dos aspectos metodológicos, análise de resultados e considerações finais.

2 | REVISÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta uma breve revisão teórica acerca do IDE e do agronegócio brasileiro, de forma a elucidar o contexto em que este artigo se insere.

2.1 Investimento Estrangeiro Direto (IDE) no Brasil

O entendimento sobre IDE passa por diferentes perspectivas teóricas. Diversos autores têm buscado estudar e explicar os fatores que levam organizações e países em investirem em mercados internacionais. Não cabe aqui uma discussão sobre a aplicabilidade de tais correntes, mas sim, um breve entendimento sobre este fenômeno.

Numa definição mais objetiva, pode-se entender o IDE como fluxos internacionais

de capitais, onde uma empresa estabelecida em um país cria ou expande uma subsidiária em outro pais (KRUGMAN; OBSTFELD, 2005). Desta forma, há aquisição de um ativo (empresa, bens, capital) por uma pessoa ou organização de um país diferente do país que receberá o investimento. Nesse sentido, não há de se pensar somente em aquisições de empresas, mas fusões, incorporações ou controle de propriedade também devem ser entendidos como IDE.

No IDE, o investidor exerce um significante grau de influência sobre a gestão da empresa residente (receptora do investimento). Isso envolve o investimento inicial entre as entidades e todas as transações subsequentes entre elas ou entre afiliadas estrangeiras (World Investment Report, 2000 apud LARRAÑAGA; GRISI; MONTINI, 2016).

Sobre as motivações e teorias que cercam o IDE, Vernon (1979), Hymer (1960, 1976) e Dunning (1993, 1999) já buscavam explicar os fluxos de IDE sob a perspectiva do comércio internacional e da organização industrial, associadas à teoria do investimento direito estrangeiro. Até então, tais correntes eram estudadas de forma isolada.

O Brasil tem se despontado como um grande receptor de IDE, mas este fluxo nem sempre foi contínuo. Gregory e Oliveira (2005) afirmam que o IDE no Brasil iniciou-se após o fim da segunda guerra mundial, sendo o país um dos maiores receptores da América Latina, até a crise da dívida externa no início da década de 1980, quando o país foi praticamente excluído dos mercados internacionais de capitais. Até o início dos anos 1990, os níveis de ingresso de investimentos estrangeiros no Brasil permaneceram muito baixos e relativamente estagnados.

O cenário passa a melhorar após implantação do Plano Real, em 1994. A estabilização monetária permitiu a recuperação de um grande mercado consumidor a ser explorado. Foram removidas restrições ao capital privado e outras relacionadas ao capital estrangeiro em setores específicos, tais como os de telecomunicações, petróleo e gás, e tecnologia da informação. O governo Fernando Henrique Cardoso aprovou emendas constitucionais que colocaram fim aos monopólios públicos, permitindo a implementação de um amplo programa de privatização dos ativos federais e estaduais a partir de 1996 (CEPAL, 2004).

Em seu estudo, Lacerda e Oliveira (2009) concluem que que os principais fatores de atração de IDE para o Brasil, entre 2000 e 2008, foram o tamanho do mercado e a existência de ativos estratégicos e de recursos humanos qualificados. Os Estados Unidos foram a principal origem de recursos e o setor serviços foi o principal destino do IDE no Brasil nesse período.

O Gráfico 1 a seguir apresenta um resumo do IDE no Brasil nos últimos anos:

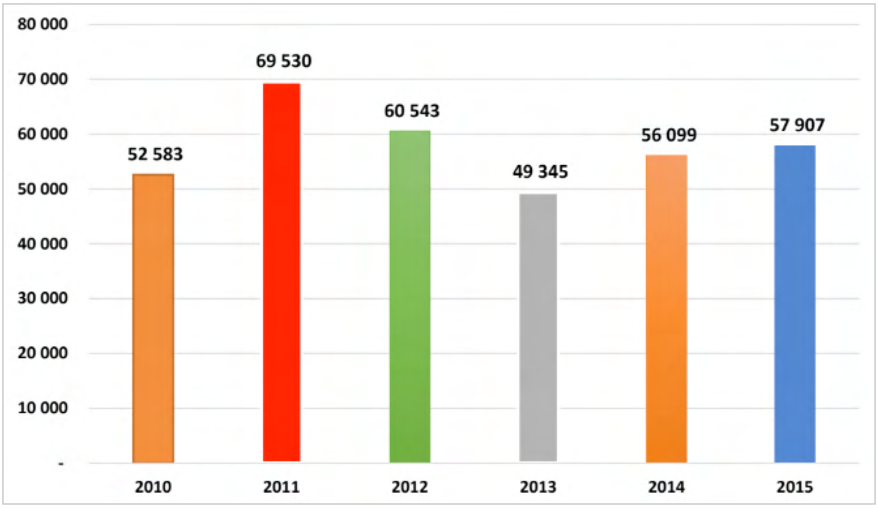


Gráfico 1: IDE no Brasil (em US$ milhões) - Período 2010 a 2015.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Banco Central (2017).

Os dados utilizados neste estudo foram consultados no Banco Central do Brasil (2017), através de censos de capitais estrangeiros para o Brasil. Segundo a classificação utilizada pelo Banco Central, empresas com participação estrangeira são instituições sediadas no país com participação direta ou indireta de não-residentes em seu capital social, que participam com no mínimo 10% das ações ou quotas com direito a voto ou 20% de participação direta ou indireta no capital total.

Um dos setores que também se destaca no recebimento de IDE é o agronegócio brasileiro, que tem se destacado nos últimos anos, sobretudo por sua contribuição para o PIB e superávit da balança comercial (CEPEA, 2017). O contexto do agronegócio é apresentado a seguir.

2.2 O Agronegócio Brasileiro

Gasques *et al.* (2004) definem o agronegócio como a cadeia produtiva que envolve desde a fabricação de insumos, produção nos estabelecimentos agropecuários e sua transformação, até o consumo.

O conceito de criar animais e cultivar o solo durou até por volta da década de 1960. A partir da mecanização e industrialização da agricultura, que tem gerado crescente dependência da agropecuária em relação ao setor industrial, houve uma nova concepção sobre o agronegócio.

Atualmente, o termo agronegócio envolve um complexo sistema, que inclui não apenas atividades dentro da propriedade rural, mas também atividades de distribuição de suprimentos, armazenamento, processamento e distribuição de produtos agrícolas (Mendes e Padilha Junior, 2007). Isso ainda vai além, pois o agronegócio abrange todos

que participam de forma direta ou indireta da cadeia produtiva, envolvendo não somente a produção e distribuição, mas também os órgãos de apoio e fomento, pesquisas, universidades e agências de apoio.

O agronegócio hoje é de suma importância para a economia brasileira. Dados recentes apontam que o agronegócio teve ligeira alta de 0,05% em novembro de 2016, acumulando crescimento de 4,39% na parcial de 2016 (CEPEA, 2017). O Gráfico 2 a seguir apresenta a participação do agronegócio no PIB brasileiro, nos últimos 6 anos.

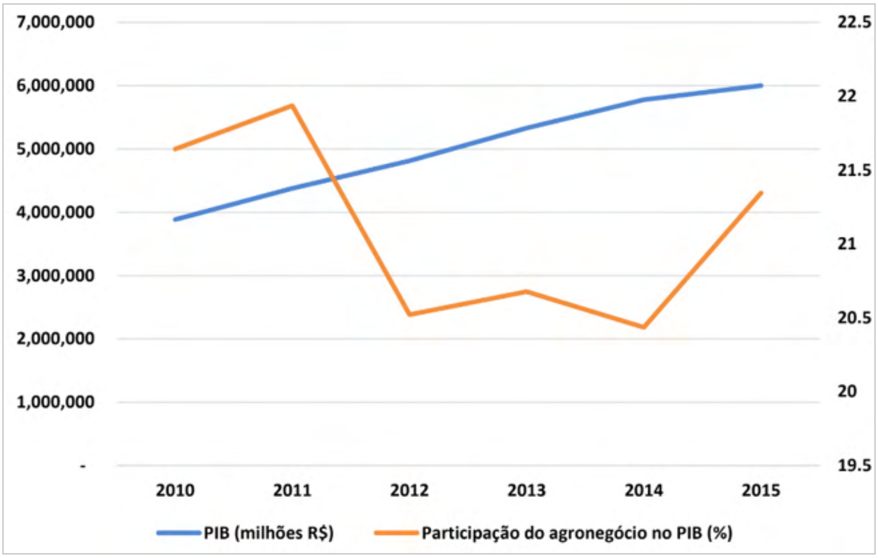


Gráfico 2: Participação do agronegócio no PIB - período 2010 a 2015

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do CEPEA (2017).

Nota-se que o agronegócio tem tido uma participação média de mais de 20% no PIB brasileiro. Embora o PIB do agronegócio tenha sofrido oscilações nos últimos anos, passando de um crescimento de 8,81% em 2002 até uma redução de 4,39% em novembro de 2016, ele tem contribuído nos últimos anos com superávits na balança comercial, ajudando a contrabalançar déficits em outros setores (AGROSTAT, 2017).

Diante de tais indicadores, tanto do agronegócio quanto de IDE, a pergunta que se coloca é*: há relação entre os investimentos diretos estrangeiros recebidos pelo Brasil e os resultados do agronegócio?* Tal questão começa a ser respondida a partir de agora.

3 I MODELO CONCEITUAL TEÓRICO

De acordo com o exposto na revisão da literatura e considerando o problema de pesquisa elaborou-se um modelo conceitual para atingir o objetivo do estudo.

O modelo conceitual elaborado, conforme a Figura1, visa evidenciar as hipóteses do

estudo e a relação entre as variáveis de IDE e do agronegócio.

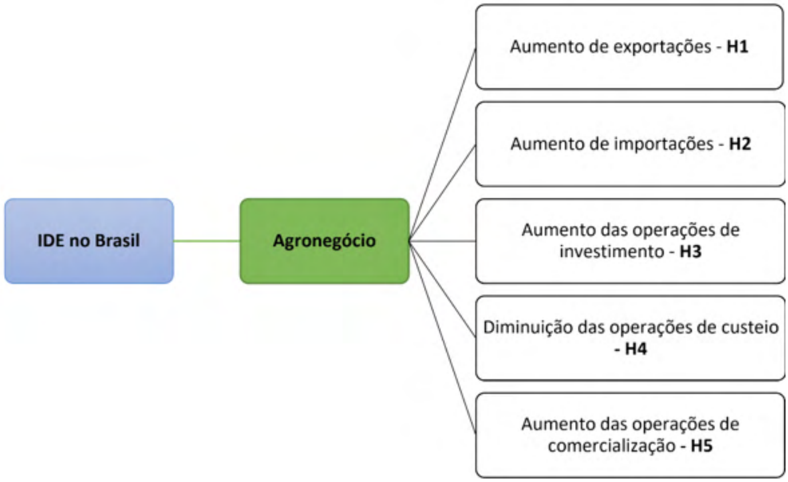


Figura 1: Modelo conceitual e hipóteses.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

As hipóteses elaboradas de forma a atingir o objetivo estabelecido são:

***H_1*: Há uma relação positiva entre o investimento direto estrangeiro e o aumento das exportações do agronegócio.**

***H_2*: Há uma relação positiva entre o investimento direto estrangeiro e o aumento das exportações do agronegócio.**

***H_3*: Há uma relação positiva entre o investimento direto estrangeiro e o aumento das operações de investimento no crédito rural.**

***H_4*: Há uma relação negativa entre o investimento direto estrangeiro e o custeio das operações de crédito rural.**

***H_5*: Há uma relação positiva entre o investimento direto estrangeiro e o aumento das operações de comercialização do crédito rural.**

A seguir apresentam-se os aspectos metodológicos utilizados para validar as hipóteses do estudo.

4 I METODOLOGIA

Este trabalho apresenta uma pesquisa de natureza explicativa. Para Gil (1999) as pesquisas explicativas buscam identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, de forma a explicar a razão, o porquê das coisas.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa possui um viés quantitativo de análise de dados. A abordagem quantitativa, segundo Richardson(1999), é aplica em estudos que buscam investigar se há relação de causalidade entre fenômenos, tendo como intenção garantir a precisão dos resultados. Neste caso, o objetivo principal é a busca de

um maior conhecimento sobre a influência do IDE no setor do agronegócio, de forma a tentar identificar quais variáveis se correlacionam com o investimento direto estrangeiro.

4.3 Procedimentos Metodológicos

Os dados para o estudo referem-se aos valores de investimento direto estrangeiro no Brasil, além de dados de exportação e importação do agronegócio e operações de crédito rural. Todos os dados foram coletados na base de dados do Banco Central, em março de 2017. O Quadro 1 a seguir apresenta a descrição das variáveis utilizadas neste estudo.

Variável	Descrição
IDE_Brasil - IDE	Total de ingresso de investimento estrangeiro direto no Brasil no período, em milhões de US$
Exportações do agronegócio - EXPO	Total de exportações do agronegócio no período, em milhões de US$
Importações do agronegócio - IMPO	Total de importações do agronegócio no período, em milhões de US$
Operações de credito rural total – OPER_CREDITO	Total dos valores de operação de crédito rural, público e privado, em milhões de R$
Operações de credito - custeio – CUSTEIO_CREDITO	Valores de custeio de operações de crédito rural, público e privado, em milhões de R$
Operações de credito - investimento – INVEST_CREDITO	Valores de investimento em operações de crédito rural, público e privado, em milhões de R$
Operações de credito - comercialização – COMER_CREDITO	Valores de comercialização em operações de crédito rural, público e privado, em milhões de R$

Quadro 1: Variáveis do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Por se tratar de bases estatísticas de diferentes origens, houve necessidade de eliminar algumas observações das variáveis, de forma a uniformizar todas em uma mesma série temporal. Com isso, os valores utilizados das variáveis apresentadas são mensais, de janeiro de 1996 a maio de 2010, num total de 173 observações.

Os cálculos foram realizados por meio do *Software Statistical Package for the Social Sciences-SPSS*. Para a análise dos dados foi utilizada como técnica estatística a análise de correlação de *Pearson*. A correlação é uma medida numérica que mostra a força da relação entre duas variáveis que representam dados quantitativos (TRIOLA, 2008).

5 | ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados das variáveis que compõem os resultados do agronegócio no período de 1996 a 2010, numa relação entre tais resultados e o ingresso de IDE no Brasil. Nesse intuito serão apresentados os resultados da pesquisa, por meio

da análise de correlação de Pearson. Em seguida são apresentados os resultados das hipóteses estudadas em relação aos resultados obtidos.

5.1 Análise de Correlação

A análise de correlação mede a associação linear entre duas variáveis quantitativas, indicando o grau em que a variação de uma variável **X** está associada à variação de uma variável **Y** (HAIR JR. et al., 1995). A Tabela 1 apresenta os resultados encontrados.

Variáveis	**IDE**	**EXPO**	**IMPO**	**OPER_CREDITO**	**CUSTEIO_CREDITO**	**INVEST_CREDITO**	**COMER_CREDITO**
IDE	1	**0,415****	**,379****	**,500****	**,504****	**,485****	**,485****
EXPO		1	,476**	,777**	,771**	,767**	,725**
IMPO			1	,537**	,565**	,485**	,626**
OPER_CREDITO				1	,997**	,993**	,864**
CUSTEIO_CREDITO					1	,982**	,874**
INVEST_CREDITO						1	,807**
COMER_CREDITO							1

Tabela 1: Análise de Correlação das variáveis estudadas.

** significância a nível de 0,01.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Nota-se que há forte correlação entre todas as variáveis estudadas. No entanto, como o propósito deste estudo é analisar indicadores do agronegócio em relação ao IDE, somente as correlações apresentadas na primeira linha da Tabela 1 serão discutidas.

O IDE apresentou, nos dados estudados, correlação positiva com todas as variáveis analisadas. A correlação entre IDE e importações apresentou um valor de 0,379. Isso pode ser explicado pelo fato dos investimentos no Brasil também perpassarem por importações de produtos estrangeiros, como insumos ou tecnologia, para dar suporte à cadeia produtiva do agronegócio. Em relação à exportação, a correlação de 0,415 mostra que os fluxos de IDE no Brasil possuem uma relação direta com o aumento das exportações do agronegócio.

As variáveis relacionadas às operações de crédito rural apresentaram os maiores índices de correlação, com destaque para a variável de custeio de crédito, que apresentou uma correlação positiva - era esperada uma correção negativa entre esta e o IDE. Tal fato pode ser explicado pelo aumento das operações de crédito, que consequentemente, acabam por aumentar o custeio de crédito. Esse aumento é explicado pela alta e positiva correlação entre as variáveis operações de crédito e custeio de crédito.

Por fim, percebe-se pelos resultados que um aumento no IDE ocasiona aumento nos resultados do agronegócio, sobretudo, nas operações de crédito rural. Tal fato pode ser explicado pelos investimentos estrangeiros estimularem a busca por opções de crédito

para investimentos no agronegócio.

Diante dos resultados encontrados, pode-se estabelecer um comparativo entre o resultado esperado e os resultados encontrados em relação as hipóteses elaboradas (Quadro 2).

Hipóteses	Esperado	Real
H_1: Há uma relação positiva entre o investimento direto estrangeiro e o aumento das exportações do agronegócio.	+	+
H_2: Há uma relação positiva entre o investimento direto estrangeiro e o aumento das importações do agronegócio.	+	+
H_3: Há uma relação positiva entre o investimento direto estrangeiro e o aumento das operações de investimento no crédito rural.	+	+
H_4: Há uma negativa relação entre o investimento direto estrangeiro e o custeio das operações de crédito rural.	-	+
H_5: Há uma relação positiva entre o investimento direto estrangeiro e o aumento das operações de comercialização do crédito rural.	+	+

Quadro 2: Comparativo entre Resultado Esperado e Real.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Com o resultado esperado e real, a **hipótese 1 pode ser aceita**, pois o aumento do IDE ocasionou um aumento das exportações do agronegócio, ainda que numa correlação baixa. Em relação à **hipótese 2**, esta também pode ser aceita, já que o aumento do IDE também ocasiona aumento das importações do agronegócio.

A **hipótese 3** pode ser aceita, pois há correlação positiva entre investimento direto estrangeiro e o aumento das operações de investimento no crédito rural. A **hipótese 5** também pode ser aceita, visto que há uma relação positiva entre o investimento direto estrangeiro e o aumento das operações de comercialização do crédito rural.

Por fim, rejeita-se a **hipótese 4**, visto que o aumento no IDE não ocasiona uma redução do custeio das operações de crédito rural. Ao contrário, há uma positiva relação entre as variáveis. Embora a hipótese 4 tenha sido rejeitada, isso não deve ser encarado como um ponto negativo. Os resultados mostraram que os fluxos de IDE no Brasil impactam positivamente nos resultados do agronegócio, respondendo assim à pergunta de pesquisa, pois de fato há uma relação positiva entre IDE e o agronegócio brasileiro, com maior intensidade nas operações de crédito rural. Assim, há de se pensar em novas maneiras de estimular o IDE neste setor.

6 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na década de 1990, principalmente a partir do Plano Real e da política de

privatizações do Governo Fernando Henrique, ocorre um aumento nos fluxos de IDE para a economia brasileira. Tais investimentos trouxeram grandes oportunidades econômicas e financeiras para o Brasil, ocasionando fusões e aquisições de empresas, privatizações, abertura de mercado, dentre outros fatos. Desde então, o país tem se destacado como grande receptor de investimento estrangeiro.

Estudos têm sido realizados de forma a identificar os impactos do IDE no Brasil. E nesse ínterim, o presente artigo teve como objetivo complementar tais estudos, de forma a identificar se o IDE influência de alguma forma o agronegócio brasileiro. Isso porque este segmento tem trazido importante resultados à economia brasileira. Desta forma, buscou-se determinar se os investimentos diretos estrangeiros possuem relação com o agronegócio brasileiro. Com base em dados do Banco Central, realizaram-se análises de correlação entre o IDE e os indicadores do agronegócio para analisar tal questionamento.

As hipóteses do estudo centravam numa relação positiva entre o IDE e as variáveis do agronegócio, esperando-se uma correlação negativa entre IDE e o custo das operações de crédito. Os resultados confirmaram os pressupostos do artigo, com exceção do custo das operações de crédito rural, que também apresentaram correlação positiva.

Assim, diante dos resultados obtidos, verificou-se que existe uma correlação positiva e direta entre IDE e exportações e importações do agronegócio. O destaque fica na correlação entre o IDE e as operações de crédito rural, possivelmente, pelo fato do IDE possibilitar que haja mais operações de crédito que financiem as atividades do agronegócio.

Este estudo, de intuito exploratório, visou contribuir para as discussões entre investimento estrangeiro e agronegócio brasileiro. As limitações residem no fato das bases de dados disponíveis não serem uniformes em relação à periodicidade nem ao corte temporal (alguns apresentam dados somente até 2010). No entanto, os resultados obtidos abrem novas opções de estudos futuros, como novas investigações sobre o fluxo de IDE para o agronegócio brasileiro e como isso impacta o financiamento, endividamento ou produtividade do setor.

Há de se pensar no agronegócio como um segmento de vital importância para a economia brasileira, uma vez que seus resultados têm contribuído de sobremaneira para o saldo da balança comercial e o PIB nacional. Assim, melhorar e criar políticas de estímulo do IDE para o agronegócio pode alavancar ainda mais os resultados do setor e do Brasil na economia internacional.

REFERENCIAS

AGROSTAT - Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro. **Balança Comercial do Agronegócio.** Brasília: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2017. Disponível em: http://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm. Acesso em 05 mar. 2017.

BANCO Central do Brasil. Banco de Dados. **Investimento estrangeiro direto.** 2017. Disponível em https://www.bcb.gov.br/fis/Consorcios/port/consorcio_banco_de_dados.asp?idpai=consorcio. Acesso em 21 fev. 2017.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Pib-Agro Br/Cepea**: Agricultura sustenta PIB agro, que cresce 4,4% de jan a nov/16. 3 mar. 2017. Piracicaba: CEPEA, 2017. Disponível em: http://www.cepea.esalq.usp.br/br/documentos/texto/pib-agro-br-cepea-agricultura-sustenta-pib-agro-que-cresce-4-4-de-jan-a-nov-16.aspx. Acesso em 06 mar. 2017.

CEPAL. **Investimento estrangeiro na América latina e no Caribe.** Documento informativo, 2004. Disponível em: http://www.eclac.cl/brasil/default.asp. Acesso em 05 mar. 2017.

DUNNING, J.H. Globalization and the Theory of MNE Activity. **Discussion Papers in International Investment and Management**, n. 264, Department of Economics, University of Reading, 1999.

______________, J.H. **Multinational Enterprises and the Global Economy.** Addison-Wesley. New York: 1993.

GASQUES, J.G.; REZENDE, G.C.; VILLA VERDE, C.M.; SALERNO, M.S.; CONCEIÇÃO, J.C.P.R.; CARVALHO, J.C.S. **Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil.** Brasília, IPEA, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GREGORY, D., OLIVEIRA, M. F. B. A. **O desenvolvimento de ambiente favorável no Brasil para a atração de investimento estrangeiro direto.** 2005. Disponível em: http://www.cebri.org.br/09_visualizapdf.cfm. Acesso em 04 mar. 2017.

HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAN, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HYMER, S.H. **The International Operations of National Firms**. Cambridg: MIT Press, 1960.

___________. **The International Operations of National Firms:** A Study of Direct Foreign Investment. Boston: MIT Press, 1976.

KRUGMAN, Paul R.; OBSTFELD, Maurice. **Economia Internacional:** Teoria e Política. Porto Alegre: Makron Books, 2005.

LACERDA, A.; OLIVEIRA, A. **Influxos de IDE no Brasil, uma análise da desnacionalização da estrutura produtiva nos anos 2000.** PUCSP Eletrônica. 2009.

LARRAÑAGA, Félix Alfredo; GRISI, Celso Claudio de Hildebrand E.; MONTINI, Alexandra De Ávila. Fatores competitivos que afetam a decisão de investimento direto estrangeiro no brasil. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie,** São Paulo, v. 17, n. 1, p. 112-134, fev. 2016.

MENDES, Judas Tadeu Grassi; PADILHA JUNIOR, João Batista. **Agrongócio:** uma abordagem econômica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIOLA, Mário F. **Introdução à Estatística.** Rio de Janeiro: LTC, 2008.

VERNON, R. The Product Cycle Hypothesis in the new International Environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics,** v. 41, p. 255-67, nov. 1979.

CAPÍTULO 3

BENEFÍCIOS E INCENTIVOS FISCAIS DO ICMS PARA O AGRONEGÓCIO NO ESTADO DE RONDÔNIA

Data de aceite: 01/01/2022

Maria do Socorro Barbosa Pereira
Professora Mestre da FARO da Disciplina de Direito Tributário. Porto Velho
Estado de Rondônia, Brasil

Nivaldo João Furini
Auditor Fiscal de Tributos Estaduais do Estado de Rondônia. Porto Velho
Estado de Rondônia, Brasil

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo discorrer sobre os benefícios e incentivos fiscais do imposto sobre operações de circulação de mercadorias e prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação (ICMS), para o setor do agronegócio no Estado de Rondônia. O estudo se propõe a analisar as diferentes formas desses instrumentos essenciais de política pública fiscal: diferimento, isenção, redução de base de cálculo e de crédito presumido. Quanto à metodologia a pesquisa é aplicada, qualitativa, descritiva e de cunho bibliográfica. Como resultado a pesquisa apontou que o agronegócio rondoniense dispõe de uma série de benesses fiscais para a promoção do desenvolvimento econômico e social local.
PALAVRAS-CHAVE: AGRONEGÓCIO. BENEFÍCIOS. FISCAIS. INCENTIVOS. ICMS.

ABSTRACT: This article aims to discuss the benefits and tax incentives of the tax on operations of movement of goods and provision of interstate, intercity and communication (ICMS) transport services for the agribusiness sector in the State of Rondônia. The study proposes to analyze the different forms of these essential instruments of fiscal public policy: deferral, exemption, reduction of calculation basis and presumed credit. In the matter of methodology, the research is applied, qualitative, descriptive and bibliographical. As a result, the survey indicated that agribusiness in Rondônia has a series of fiscal benefits to promote local economic and social development.
KEYWORDS: AGRIBUSINESS. TAX BENEFITS. INCENTIVES. ICMS

INTRODUÇÃO

A tributação como base financeira do Estado, tem extensa repercussão na economia do país. Assim, se a tributação não estiver em harmonia com os princípios constitucionais terá efeito negativo em sua economia.

Através da tributação o Estado desempenha forte influência nas relações de circulação da riqueza e produção, pressupondo a distribuição dessa riqueza em favor do bem-estar social e a participação da sociedade.

Para tanto, existe a necessidade de ter mais transparência na cobrança de impostos, como da desoneração da cesta básica; da correção da Tabela do Imposto de Renda e do aumento da progressividade do IR; da criação do imposto sobre lucros distribuídos e da ampliação da tributação sobre ganhos de capital.

De acordo com a constituição o sistema tributário deve estar em sintonia com o ordenamento financeiro e econômico almejando a satisfação das necessidades da população e o desenvolvimento social e econômico de forma sustentável.

Com isso o estudo da política tributária é de suma importância, tanto no âmbito da produção e circulação de riquezas como na distribuição dessas riquezas visando o bem comum da coletividade.

A intervenção do Estado na economia pode ocorrer de várias formas, entre elas seria uma tributação mais acentuada ou menos expressiva, com incentivos fiscais para ampliar o aumento industrial nacional, o comércio de bens e serviços.

Para tornar mais justo o sistema tributário nacional a carga tributária sobre os preços dos alimentos deverá ser reduzida para que amenize a situação de pobreza em que vivem muitos brasileiros.

A relevância da abordagem do tema se comprova pela desigualdade econômica entre indivíduos e regiões. O Estado, por meio de normas jurídicas tributárias, detém o poder de traçar os caminhos para a efetivação dos direitos fundamentais e concretização dos valores de solidariedade, liberdade e igualdade. Cabe à União, aos Estados, aos Municípios e ao Distrito Federal, portanto, produzir normas tributárias indutoras com o objetivo de estimular o desenvolvimento econômico aliado à redução das desigualdades sociais regionais.

Dentro deste contexto, o presente artigo tem como objetivo discorrer sobre os benefícios e incentivos fiscais do Imposto Sobre Operações e Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviços de Transportes Interestadual, intermunicipal e de Comunicação (ICMS) para o agronegócio no Estado de Rondônia.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Machado (1987, p. 13-14) "A tributação tem demonstrado que é forte instrumento para o direcionamento da economia, vez que permite que sejam alcançados os fins sociais. O tributo é instrumento da economia de mercado, da livre iniciativa econômica".

Com isso, afirma Baleeiro:

> Uma política tributária, para ser racional, há de manter o equilíbrio ótimo entre o consumo, a produção, a poupança, o investimento e o pleno emprego. Se houver hipertrofia de qualquer desses aspectos em detrimento dos outros, várias perturbações podem suceder com penosas consequências para a coletividade (BALEEIRO, 1981, p.171).

Todo tributo incide sobre a riqueza, no entanto não é somente a discussão sobre a menor ou maior carga tributária que reside ao tema, mas sim no modo que essa carga é distribuída. Com isso, deverá o poder público verificar a possibilidade de aumentar ou diminuir a carga tributária com a necessidade de redistribuir a renda sem prejudicar o desenvolvimento econômico.

Nesta seara, sustenta Machado (1987) que o Estado deve intervir no processo de desenvolvimento econômico, pela tributação, não para conceder incentivos fiscais à formação de riqueza individual, mas para ensejar a formação de empresas cujo capital seja dividido por número significativo de pessoas, de sorte que a concentração de capital se faça sem que necessariamente isto signifique concentração individual de riqueza. “O Estado, como órgão do poder político institucionalizado, certamente deve intervir na atividade econômica. Mas deve fazer com o mínimo de sacrifício para a liberdade” (MACHADO, 1987, p. 28).

É imperativo ao Estado Democrático de Direito repartir o total da carga tributária entre seus cidadãos. A política fiscal não pode visar o interesse, mas sim a justiça. Por isso o legislador tem que possuir idôneo conhecimento tributário visando sempre o bem estar social na hora de criar leis tributárias, observando sempre os princípios da justiça.

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2013) a regressividade da tributação brasileira caracteriza-se pelo elevado peso dos tributos indiretos no total da carga tributária. Com isso, famílias com rendas diferentes acabam pagando igual valor em tributos embutidos no preço de um mesmo produto. Para atenuar este efeito regressivo, faz-se necessário fixar alíquotas mais baixas para itens essenciais, reduzindo assim o peso dos tributos para as famílias de menor renda, afinal, elas gastam a maior parte do orçamento com estes itens, entre os quais estão os componentes da cesta básica.

O artigo 145, § 1º, da Constituição Federal de 1988, diz que “sempre que possível, os impostos terão caráter pessoal e serão graduados segundo a capacidade econômica do contribuinte...”. O princípio da capacidade contributiva estabelece a isonomia entre os diferentes rendimentos, tratando diferentemente os desiguais.

A arrecadação de tributos é inerente à economia nacional e internacional, não somente como fonte de riquezas, mas também como elemento regulador da atividade social e econômica.

Nesta linhagem, para alcançar uma justiça fiscal, o princípio constitucional da proporcionalidade deve estar amarrado ao princípio da progressividade de alíquotas, na maioria dos tributos. Desta forma, possibilita que o Estado alcance uma tributação mais elevada sobre os de maior poder aquisitivo, e de, forma menos acentuada aqueles que possuem uma renda mais baixa, podendo, se possível, conceder uma isenção no pagamento de tributos.

O artigo 3º da Constituição Federal de 1988 aduz que os objetivos fundamentais da República consistem na construção de uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais e promover o bem de todos.

Dessa forma, os tributos, como a maior fonte de recursos financeiros do Estado, devem alcançar suas metas obedecendo a constituição, observando seus objetivos e

fundamentos, não se limitando apenas a simples arrecadação de valores, isto significa que os tributos devem cumprir sua função arrecadatória e social simultaneamente.

De acordo com Dulci (2002, pg. 98), "o Nordeste e a Amazônia, tem vasta porção do território brasileiro, mas com baixo potencial de crescimento segundo a lógica do mercado, sendo necessárias iniciativas político-institucional para recuperar seu atraso". Buscando a equidade no crescimento econômico e social das regiões, o Estado deve ser exercer seu papel conforme a Constituição, porém deve-se manter o equilíbrio fiscal.

A região Norte com seus percalços no desenvolvimento econômico, induziu a partir da década de 60, diversos programas de incentivos fiscais, criados pelo Governo Federal, principalmente no Estado do Amazonas, para tentar viabilizar conquistas econômicas e sociais na região que se encontrava estagnada após a queda do ciclo da borracha. (BIRAL, 2012).

Podemos observar que a Carta Magna de 1988 em seu artigo 151, veda a instituição de tributos que não seja uniforme em todo o território nacional, que faça distinção ou demonstre preferência em relação a Estado, ao Distrito Federal ou a Município, porém, admite a concessão de incentivos fiscais destinados a promover o equilíbrio do desenvolvimento socioeconômico entre as diferentes regiões do País. Desta forma, a própria constituição prevê meios para que haja uma promoção da equidade no crescimento econômico, tendo em vista as dificuldades das regiões, como norte e nordeste.

Entretanto, há algumas limitações para as entidades concederem tais incentivos. Primeiramente, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 150, § 6, o legislador nos apresenta a seguinte escrita:

> "§ 6.º Qualquer subsídio ou isenção, redução de base de cálculo, concessão de crédito presumido, anistia ou remissão, relativos a impostos, taxas ou contribuições, só poderá ser concedido mediante lei específica, federal, estadual ou municipal, que regule exclusivamente as matérias acima enumeradas ou o correspondente tributo ou contribuição, sem prejuízo do disposto no art. 155, § 2.º, XII, g.".

Desta forma, cada ente deverá estabelecer em lei as renúncias fiscais, observando as suas competências, obedecendo ao princípio da reserva de lei específica para renúncia fiscal. Sobretudo, para que haja transparência, pois lei específica significa que a ementa da lei deve indicar, em destaque, o incentivo fiscal ou tributário objeto de concessão. Da mesma forma, a revogação do incentivo, quando cabível, deve ser feita por lei específica. (HARADA, 2011)

A Constituição prevê ainda que cabe à lei complementar as seguintes normas: regular a forma como, mediante deliberação dos Estados e do Distrito Federal, isenções, incentivos e benefícios fiscais serão concedidos e revogados. Para aplicabilidade do dispositivo foi recepcionada pela atual Constituição Federal a Lei Complementar nº 24, de 07 de janeiro de 1975, que dispõe sobre os convênios para concessão de isenções do

imposto relativas à circulação de mercadoria como redução de base de cálculos, crédito presumido e outros. Esta lei prevê ainda que em seu artigo 2, parágrafo 2º que a concessão de benefícios dependerá sempre de decisão unânime dos Estados representados e que a sua revogação total ou parcial dependerá de aprovação de quatro quintos, pelo menos, dos representantes presentes. Desta forma só será celebrado convênios se todas as unidades da federação estiverem de acordo.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Na pesquisa é imperioso encontrar a forma correta de execução visando os melhores resultados. Logo, a pesquisa será classificada quanto: à natureza; aos objetivos; aos procedimentos; e, à abordagem do problema.

Do ponto de vista da natureza, esta pesquisa caracterizar-se-á como aplicada, pois objetiva a produção de conhecimento que tenha aplicação prática e dirigida na medida em que busca analisar a teoria, legalidade e a execução dos benefícios e incentivos fiscais relacionados ao ICMS.

Quanto aos objetivos esta pesquisa será descritiva, pois neste tipo de estudo busca-se descrever, registrar, analisar e interpretar os dados sem manipulá-los, coadunando a Marconi & Lakatos (2005).

Quanto aos procedimentos, segundo orientações de Gil (2008), com base nos procedimentos utilizados, a pesquisa realizada será classificada como bibliográfica e documental. De acordo com Beuren (2003), “a pesquisa bibliográfica utiliza-se principalmente da contribuição de vários autores sobre determinada temática de estudo”, já a pesquisa documental “baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Doravante, para a realização da pesquisa realizou-se levantamento documental, constituídos de leis, doutrinas e artigos, bem como uma pesquisa no site da Secretaria de Estado de Finanças.

Sob o aspecto da abordagem do problema, Richardson (1982, p.63) expõe que a principal diferença entre uma abordagem qualitativa e quantitativa “reside no fato de a abordagem qualitativa não empregar um instrumento estatístico como base para o processo de análise do problema”.

Baseando-se nessas considerações, esse trabalho assume a natureza qualitativa, pois a intenção é de realizar uma análise mais dissertativa do tratamento dos benefícios e incentivos do ICMS para o agronegócio no Estado de Rondônia, unindo os aspetos legais, doutrinários e a execução dos trâmites realizados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em Rondônia o setor do agronegócio possui uma série de benefícios e incentivos fiscais no que tange ao ICMS. Estes, ora adiam o pagamento (diferimento), ora excluem (isenção, anistia), ora diminuem (redução de base de cálculo, concessão de crédito presumido) o valor do imposto.

A seguir relacionamos estes benefícios fiscais de acordo com os anexos I, II, III e IV do Decreto 8.321/98 (Regulamento do ICMS de Rondônia- RICMS/RO):

1- Isenção para a compra de insumos produzidos para uso na agricultura e na pecuária, como exemplos: inseticidas, fungicidas, formicidas, herbicidas, vacinas, soros, rações, calcário, gesso, sementes, resíduos industriais destinados à alimentação animal ou ao emprego na fabricação de ração, esterco animal, mudas de plantas, embriões,etc.... (Item 24 da Tabela II do Anexo I do RICMS/RO);

2 - Isenção na venda dentro do Estado de Rondônia de leite fresco, pasteurizado ou não, esterilizado ou reidratado, destinado a consumo final (Item 9 da Tabela I do Anexo I do RICMS/RO);

3 - Isenção para a compra e venda de reprodutor ou matriz de gado bovino, ovino, suíno e bubalino (Item 10 e 11 da Tabela 1 do Anexo I do RICMS/RO);

4 - Isenção na venda interna e interestadual promovida por qualquer estabelecimento dos produtos HORTIFRUTIGRANJEIROS (Item 21, da Tabela I, do Anexo I do RICMS/RO);

5 - Isenção na venda dentro do Estado destinada a consumo final de leite UHT e de bebida láctea (Item 83, da Tabela I, do Anexo I, do RICMS/RO);

6 - Isenção nas vendas dentro do Estado de produtos do agronegócio promovida por agricultores familiares, por produtores a eles equiparados ou por cooperativas de agricultores familiares, enquadrados no Subprograma de Apoio a Verticalização da produção da Agricultura Familiar, quando destinados a consumidor final (Item 98, da Tabela I, do Anexo I, do RICMS/RO);

7 - Nas vendas internas e interestaduais com peixes, exceto o pirarucu e o tambaqui, a carga tributária do ICMS é de 5% (Item 14, Tabela I, Anexo II do RICMS/RO);

8 - Vendas internas e interestaduais de produtos resultantes da industrialização da mandioca, a carga tributária do ICMS é de 7% (Item 23, Tabela I, Anexo II do RICMS/RO);

9 - Nas vendas interestaduais de gado bovino ou bufalino com peso vivo superior a 26 arrobas se macho e 16 se fêmea, de forma que a carga tributária não seja inferior a 4,5% (Item 26, Tabela I, Anexo II do ICMS/RO;

10 - Nas vendas internas e interestaduais de carne e demais produtos comestíveis frescos, resfriados, congelados, salgados, secos ou temperados, resultantes do abate de aves, leporídeos e gado bovino, caprino, ovino e suíno, de forma que a carga tributária não seja inferior a 7% (Item 30, Tabela I, Anexo II do RICMS/RO);

11 - Carga tributária de 12% nas compras de dentro do Estado e de importação de

máquinas, tratores, empilhadeiras, para uso agropecuário (Item 35 da Tabela I, do Anexo II do RICMS/RO);

12 - Nas vendas internas e interestaduais realizadas por cooperativas singulares de produtores agropecuários e extrativistas vegetais de mercadorias recebidas de seus associados ou dos produtos resultantes de industrialização, beneficiamento, de tal forma que a carga tributária resulte em 3%, até o limite anual de R$ 36.000,00 de faturamento por cooperativa (Item 42, Tabela I, Anexo II do RICMS/RO);

13 - Diferimento na saída de vários produtos de estabelecimento de pequenos produtores rurais sem condições de manter uma logística contábil-financeira para providenciar o recolhimento do tributo, substituindo o sujeito passivo da obrigação tributária com o adiamento do recolhimento do imposto.

Portanto nas operações dentro do Estado de saída de mercadorias promovidas por produtor agropecuário, o ICMS só será devido na fase posterior de comercialização da mercadoria, por exemplo: saída interna de gado bovino ou bubalino, para abate, promovida por produtor agropecuário, destinada a estabelecimento industrial ou comercial; importação do exterior de insumo para industrialização, sem similar produzido no estado de Rondônia; saída interna de sebo, de soja em grãos promovida por produtor ou cooperativas de produtores (Anexo III do RICMS/RO);

14 - O imposto incidente nas sucessivas saídas de café cru, em coco ou em grão, fica adiado para o momento em que ocorrer: sua saída para outro Estado; sua saída destinada à órgão ou entidade do Governo Federal; a saída dos produtos resultantes de sua industrialização, inclusive torrefações e moagem e operações internas entre comerciantes, cujo destinatário não seja beneficiário de regime especial que mantenha o diferimento (Art, 624 do RICMS/RO);

15 - Concessão do benefício de crédito presumido para vários produtos resultantes da industrialização do leite, carnes , aves, café.

Crédito presumido vem ser uma técnica de apuração do imposto devido que consiste em substituir todos os créditos, passíveis de serem apropriados em razão da entrada de mercadorias ou bem, por um determinado percentual relativo ao imposto debitado por ocasião das saídas de mercadorias. Por exemplo: um contribuinte adquire mercadoria com isenção do ICMS, ao revendê-la terá um débito fiscal de R$ 500,00 pelo fato de inexistente ICMS na operação anterior (aquisição), o contribuinte não terá crédito fiscal devendo recolher o ICMS no valor de R$ 500,00. Ocorre, que o Estado pretendendo reduzir a carga tributária atribui um “crédito presumido” de R$ 300,00. Deste modo, o contribuinte recolherá apenas R$ 200,00.

O Estado de Rondônia trata do crédito presumido no anexo IV do RICMS/RO, atribuíndo para o setor do agronegócio os seguintes benefícios: nas saídas interestaduais de produtos resultantes da industrialização do leite, crédito presumido de 75%; saídas internas e interestaduais de carnes de 57,143% (ficando com uma carga tributária de

apenas 3% já que carnes possui também um outro benefício que é a redução de base de cálculo que equivale a uma isenção parcial); 30% do valor do imposto devido pelas indústrias torrefadoras nas operações com café; 95% do valor do imposto devido pela saída interestadual de leite UHT, de bebidas láctea e de leite concentrado; 29,411% do valor do imposto devido pelas saídas internas de arroz industrializado no Estado de Rondônia; 100% do valor do imposto devido pelas saídas interna de ovo promovidas por produtor estabelecido no estado de Rondônia (portanto, não vai pagar nada de ICMS) e também de 100% do valor do imposto devido pelas saídas internas promovidas por estabelecimento de contribuinte sujeito ao regime normal de apuração do ICMS (débito/crédito), em relação às mercadorias adquiridas de produtores rurais familiares ou cooperativas de produtores rurais familiares inscritos no Subprograma de Apoio à Verticalização da Produção da Agricultura Familiar (portanto, total desoneração do ICMS, já que o crédito presumido é de 100%).

Além destes benefícios pontuais previstos nos anexos I, II, III e IV do Regulamento do ICMS de Rondônia, o agronegócio é contemplado pelo incentivo tributário a estabelecimentos industriais previsto na Lei 1558, de 26 de dezembro de 2005, regulamentada pelo Decreto 12.988, de 13 de julho de 2007.

O incentivo tributário de que trata esta lei consiste na outorga de crédito presumido de até 85% do valor do ICMS, no prazo correspondente de 120 meses (10 anos). Os critérios para determinação do percentual de crédito presumido do imposto depende, dentre outras exigências, estimular a modernização tecnológica dos processos produtivos e equipamentos industriais, estimular a geração de emprego e renda nos setores produtivos, absorção de matéria prima, material secundário e insumos em geral produzidos dentro do Estado de Rondônia, em substituição aos produtos importados do exterior e de outras Unidades da Federação.

As modalidades do incentivo estão afetas à implantação de indústrias e também a ampliação/modernização de empreendimentos industriais (aquele que tem por objetivo elevar a capacidade nominal instalada da unidade produtora existente).

Para a concessão do incentivo tributário, a empresa deve apresentar a carta-consulta, onde trará detalhes sobre a empresa, seus sócios e atividade a ser desenvolvida, bem como o projeto técnico econômico financeiro. O trâmite do processo para concessão do incentivo encontra-se detalhado no decreto regulamentador (12.988/2007).

Atualmente 160 (cento e sessenta) empresas possuem este incentivo tributário que é concedido pelo Conselho de Desenvolvimento do Estado de Rondônia - CONDER, com aproximadamente 12 mil empregos diretos.

Entre as atividades beneficiadas por este incentivo destacamos: frigorífico (abate de bovinos, pescado e aves), fabricação de ração, desinfetante, tintas, biodiesel, água mineral, bebidas (refrigerantes e isotônicos), confecções, industrialização do couro, industrialização da madeira, condimentos, minérios, equipamentos industriais para usinas (turbinas), fabricação de álcool, peças para bicicletas e motos, entre outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A política fiscal, no seu instrumento de tributação também pode auxiliar na melhoria da distribuição de renda no país, principalmente para a população que se encontra abaixo da linha da pobreza.

As políticas econômicas, quando focadas nos princípios de equidade e de justiça social, podem produzir um amplo alcance, inclusive tornarem-se instrumentos valiosos de redistribuição de renda, reduzindo, por esta via, os níveis de miséria e pobreza no país.

Na tributação incidente sobre o consumo, a classe mais pobre da população é a mais atingida, uma vez que o peso de seus gastos com alimentação é elevado em comparação com a sua renda.

As diferentes formas de benefícios e incentivos fiscais em sua essência, são instrumentos relevantes de política pública no mundo inteiro para a promoção do desenvolvimento econômico e social, e conforme ficou evidenciado neste estudo, o agronegócio rondoniense vem usufruindo de uma série de desonerações tributárias.

REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, Jair do. Incentivo fiscal como instrumento de desenvolvimento local ou regional. Revista Desenbahia, Bahia, n.12, p.7-39, mar. 2010.

BALEEIRO, A. **Uma Introdução à Ciência das Finanças.** Rio de janeiro: Forense, 1973. P. 18.

BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BIRAL, Marcela Bellato. A importância da manutenção dos incentivos fiscais para a criação e manutenção da Zona Franca de Manaus. 10º Simpósio de Ensino de Graduação, 2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, Versão Atualizada Ago 2016.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Imposto de Renda Pessoa Física:** Propostas Para Uma Tributação Mais Justa. São Paulo, Nota Técnica, nº144, fev de 2015, p. 1.

______. **10 Ideias para uma Tributação mais Justa**. São Paulo : DIEESE. 2013.

DULCI, Otávio Soares. **Guerra Fiscal, Desenvolvimento Desigual e Relações Federativas no Brasil.** Rev. Sociol. Polít., Curitiba, 18, p. 95-107, jun. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n18/10704> Acessado em: 09/08/15.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MACHADO, Hugo de Brito. **Curso de Direito Tributário**. 31.ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia Cientifica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RONDÔNIA. Decreto Estadual nº 8.321, de 30 de abril de 1998 (Regulamento do ICMS de Rondônia).

_________. Decreto Estadual nº 12.988, de 13 de julho de 2007 (Regulamento do Incentivo tributário para estabelecimento industriais em Rondônia).

_________. Lei Estadual nº 1.558, de 26 de dezembro de 2005 (Lei do Incentivo Tributário para estabelecimentos industriais em Rondônia).

CAPÍTULO 4

SUSTENTABILIDADE E ENERGIA RENOVÁVEL: REVISÃO SISTEMÁTICA NAS PESQUISAS INTERNACIONAIS PUBLICADAS NOS *JOURNALS* DE CONTABILIDADE COM MAIOR FATOR DE IMPACTO

Data de aceite: 01/01/2022
Data de submissão: 08/10/2021

Redvânia Vieira Xavier
Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus (AM)
https://orcid.org/0000-0003-0901-9261

Taciana Rodrigues de Souza
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), Porto Alegre (RS)
https://orcid.org/0000-0002-4066-7251

Fernando Maciel Ramos
Universidade do Contestado (UNC), Concórdia (SC)
https://orcid.org/0000-0002-4222-1253

Clari Schuh
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Santa Cruz do Sul (RS)
https://orcid.org/0000-0002-0972-0579

Ernani Ott
Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos (Unisinos), Porto Alegre (RS)
https://orcid.org/0000-0001-6712-8525

RESUMO: O objetivo da pesquisa consistiu em examinar as pesquisas internacionais sobre sustentabilidade e energia renovável, publicadas nos 10 principais *journals* de contabildade no período de 2011 a 2016, tendo sido localizados 106 artigos. Os resultados mostram que artigos tratando do tema sustentabilidade e energia renovável vem sendo pouco difundidos nesses *journals*, uma vez que dos 106 artigos, apenas 3 tem como enfoque a energia renovável. Observou-se que os temas de maior interesse dos pesquisadores tratavam acerca de dinâmicas de investimentos e eficiência. Conclui-se que deveriam ser desenvolvidos mais estudos relacionados com a energia renovável, tendo em vista a importância e atualidade do tema.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade; Energia renovável; Contabilidade.

SUSTAINABILITY AND RENEWABLE ENERGY: A SYSTEMATIC REVIEW OF INTERNATIONAL STUDIES PUBLISHED IN THE *JOURNALS* OF ACCOUNTING WITH HIGHER IMPACT FACTOR

ABSTRACT: The objective of the study was to examine international researches on sustainability and renewable energy, published in the top 10 accounting journals in the period between 2011 and 2016, with 106 articles having been found. The results show that articles dealing with the topic of sustainability and renewable energy are not widely spread in these journals, since out of the 106 articles, only 3 focus on renewable energy. It was observed that the subjects of major interest of the researchers were the dynamics of investments and efficiency. It is concluded that further studies related to renewable energy should be developed, considering the importance and timeliness of the theme.

KEYWORDS: Sustainability; Renewable energy; Accounting.

1 I INTRODUÇÃO

A preservação ambiental é um tema em evidência, tendo em vista a degradação ambiental, o aquecimento global, as constantes mudanças climáticas, a degradação da água, entre outros fatores. A sociedade, de uma forma geral, está preocupada com estas questões, e vem aumentando as cobranças no que se refere à necessidade de aproveitar melhor os materiais ou mesmo reciclá-los, além de selecionar melhor os produtos e minimizar o consumo. Com isto exige-se das organizações que seja reduzido o impacto causado ao meio ambiente por suas atividades, pois colocam em risco o futuro do planeta e das espécies (RAUPP; CORREIA; FEY, 2009).

Além disso, há pressão também por parte dos investidores e acionistas, tendo em vista que estão interessados em desempenho econômico e ambiental positivos das organizações, uma vez que associam desempenho ambiental ruim a um risco mais elevado do negócio, valendo o mesmo para instituições educacionais, religiosas e associações comercias que começaram a institucionalizar as demandas ambientais. Além das pressões regulatórias e sociais, as cobranças também estão sendo impostas às empresas por clientes, fornecedores, bancos, acionistas, concorrentes, entre outros. Assim, as boas práticas ambientais têm se tornado uma questão não somente ambiental, mas sobretudo uma questão de estratégica competitiva (SOUZA, 2002).

Nesse contexto, a gestão ambiental tornou-se essencial e vem se constituindo em uma variável estratégica precisando, portanto, de um tratamento específico. Cabem às organizações reduzirem a quantidade de resíduos poluentes ou eliminá-los, manterem com o menor custo possível um controle eficaz de gerenciamento ambiental e maximizarem a produtividade, minimizando, assim, os impactos ao meio ambiente (RIBEIRO, 1998).

A partir da assinatura do Protocolo de Quioto (1997), que se originou da preocupação com as mudanças do clima e o empenho para a diminuição de emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), iniciou-se a busca em diversos países por alternativas que conseguissem preencher as necessidades econômicas, porém gerando menos impactos ambientais. Isso fez com que o investimento em fontes de energia renovável se transformasse em uma das iniciativas crescente e mais populares adotadas atualmente (SIMAS; PACCA, 2013).

A questão ambiental vem sendo tratada e pesquisada por diferentes autores, nos últimos anos (GALLON et al., 2008). Entretanto, a medida em que uma área começa a se desenvolver e se consolidar existe a necessidade de pesquisas que auxiliem na compreensão de qual estágio de desenvolvimento se encontram. Estudos que revisam a literatura existente sobre o tema são importantes para observar o estágio alcançado (MARTINS; SILVA, 2005). Com base neste contexto, surgiram diversas dúvidas sobre a contabilidade ambiental: Qual a evolução dos estudos realizados sobre sustentabilidade e a energia renovável no mundo? Quais os temas de maior interesse dos pesquisadores nos principais *Journals* de contabilidade?

Com o interesse em conhecer a repercussão da situação exposta no âmbito acadêmico, estabeleceu-se a seguinte questão que norteia esta pesquisa: De que forma a sustentabilidade e a energia renovável estão sendo abordadas em pesquisas internacionais publicadas nos principais *journals* de contabilidade? Desse modo, o objetivo do estudo é examinar as pesquisas internacionais sobre sustentabilidade e energia renovável publicadas nos principais *journals* de contabilidade.

Justifica-se a realização dessa pesquisa, na medida em que o mapeamento de trabalhos acadêmicos publicados referente à essa temática permite uma melhor compreensão de como as empresas e a academia estão tratando as questões a ela relacionadas (GRZEBIELUCKAS; CAMPOS, 2012). A revisão sistemática dos estudos tende a oferecer melhores oportunidades para o aumento da compreensão sobre o tema e a discussão oferece sugestões específicas para pesquisas futuras. Além disso, segundo Souza e Ribeiro (2013) são encontradas no Brasil poucas pesquisas relacionadas com o tema sustentabilidade ambiental.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Para auxiliar no embasamento da pesquisa, no referencial teórico abordam-se três tópicos. Inicialmente são abordados conceitos e aspectos relacionados com a sustentabilidade e, em seguida com a gestão ambiental. Após, apresenta-se um tópico referente a energia renovável e, por fim, apresentam-se resultados de estudos relacionados com a temática.

2.1 Sustentabilidade

Mathews (1997) referia que o público de forma geral, além de administradores, mídia, políticos, têm voltado a sua atenção ao meio ambiente e aos problemas sociais, que podem ser tratados por meio de identificação, medição e avaliação da interação entre o meio ambiente e a empresa.

O conceito de sustentabilidade abrange várias partes interessadas: empresas, governo, sociedade e indivíduos. No desenvolvimento sustentável as organizações devem necessariamente ter o compromisso de melhorar sua forma de atuação visando reduzir os impactos sociais e ambientais e ao mesmo tempo tentar conseguir se manter economicamente (BARBIERI et al. 2010; CAMPOS; RAMOS, 2014).

Na mesma linha João, Serralvo e Cardoso (2011) afirmam que a sustentabilidade corresponde a maneira como são realizados os negócios das empresas, incluindo seus processos produtivos, relacionamentos com stakeholders, divulgações e compromissos públicos.

Há um grau de comprometimento maior dos empresários e dos administradores na busca de soluções adequadas para os problemas relacionados ao meio ambiente, de tal forma que as questões ambientais têm se tornado mais relevantes. Souza (2002)

constata que têm havido uma evolução nas estratégias de ações e de decisões em direção à incorporação de parâmetros ambientais nas organizações. A discussão com relação a questão ambiental tem trazido uma nova visão ao conceito de gestão ambiental das empresas, direcionando-as a uma maior responsabilidade com relação à diversidade dos recursos naturais que são utilizados (PASSOS; CAMARA, 2003). O tópico a seguir aborda sobre a finalidade da gestão ambiental e seus benefícios.

2.1.1 Gestão Ambiental

A gestão ambiental consiste na organização, planejamento e na orientação da empresa no alcance de metas ambientais específicas. Trata-se de um compromisso corporativo, uma vez que as decisões estão atreladas a níveis mais elevados de administração. Dessa forma, a gestão ambiental pode se tornar um instrumento fundamental para a relação das empresas com o público em geral (NILSSON, 1998).

Existem inúmeros benefícios da gestão ambiental para as empresas. North (1992) salienta que pode haver benefícios tanto de ordem econômica, quanto estratégica. No que se refere a ordem econômica, pode haver economia de custos no processo como, por exemplo, a redução de consumo de materiais, energia, água ou outros insumos, redução de multas por poluição, reciclagem e aproveitamento dos resíduos, bem como aumento no rendimento do processo e um incremento nas receitas da organização. Quanto aos benefícios estratégicos, o autor menciona a melhoria da imagem perante a sociedade, aumento da produtividade, melhoria das relações de trabalho, melhoria das relações com a comunidade, com órgãos governamentais, entre outros.

Nessa perspectiva, a gestão ambiental consiste em uma área de conhecimento na qual tem sido observado contínuo desenvolvimento nas duas últimas décadas. Além disso, é uma poderosa ferramenta de gestão de imagem, de excelência e de qualidade para uma empresa. Ou seja, a gestão ambiental não somente sustenta parte da sua responsabilidade perante a sociedade, mas sobretudo é fator decisivo de competitividade (PASSOS; CAMARA, 2003).

2.2 Energia Renovável

Goldemberg e Lucon (2007) mencionam que os modelos atuais de geração e consumo de energia são baseados nas fontes fósseis (petróleo, gás natural e carvão) gerando emissões de poluentes locais, gases de efeito estufa e colocam em risco o suprimento de energia a longo prazo no planeta. É preciso mudar esses modelos, incentivando as energias renováveis como a biomassa tradicional, hidráulica, biomassa moderna, solar, eólica etc.

O Brasil é um país que possui uma potente base hidráulica em sua central elétrica. Porém, o incentivo a outras fontes de energias renováveis consideradas “modernas” é

ainda embrionário, se comparado à média mundial. Muitas destas fontes modernas de energia renováveis não estão localizadas em países desenvolvidos, impulsionando motivos favoráveis à substituição gradativa das fontes de energia fósseis nos países subdesenvolvidos. O governo federal criou a Lei n. 10.438/2002 que originou o Programa de Incentivo a Fontes Alternativas de Eletricidade (PROINFA) com o foco de estimular a geração de eletricidade por fontes eólicas, de biomassa (como bagaço de cana e gás de aterro) e pequenas centrais hidrelétricas (PCH). O programa contribuiu para fomentar o desenvolvimento do mercado de energia eólica no Brasil. (GOLDEMBERG; LUCON, 2007; NASCIMENTO, 2012; SIMAS; PACCA, 2013).

Na pesquisa de Ribeiro, Corrêa e Pierot (2012) os autores constataram que em 2012 na *United Nations Framework Convention on Climate Change* (UNFCCC), 2.878 projetos tinham sido registrados no mundo. Destes projetos submetidos na UNFCCC, 57 eram oriundos da África; 2.299 da Ásia e do Pacífico; 13 da Europa Oriental e 509 da América Latina e do Caribe. Naquela ocasião o setor que tinha mais registros de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) era a indústria de energia (fontes renováveis e não renováveis) com 2.217 projetos. Esta situação confirmou que as indústrias de energia em seu processo produtivo emitem um excesso de GEEs, mas buscam através de projetos soluções para fabricação e consumo de energia limpa.

2.3 Estudos Relacionados

Schubert e Lang (2005) produziram um estudo econométrico/cienciométrico a partir de duas grandes bases de dados bibliográficas multidisciplinares (*Science Citation Index* e *the Social Science Citation Index*) com o fim específico de verificar os artigos publicados no período de 1987 a 2001, que referenciaram o relatório "Nosso Futuro Comum". Os autores analisaram 2.434 artigos de 79 países diferentes. Com base no uso da estatística descritiva de frequência, foram encontradas as tendências e os padrões revelados pela análise bibliométrica/cienciométrica na literatura. De acordo com o resultado da pesquisa a palavra "sustentabilidade" tornou-se o termo dominante do campo, e as questões operacionais como gestão, tecnologia e urbanização se encontraram na vanguarda de interesse.

Gallon *et al*. (2008), por meio de um estudo bibliométrico realizado no período compreendido de 2000 a 2006 contemplando 165 artigos, traçaram um panorama da produção científica sobre a temática ambiental em Administração e identificaram categorias, métodos, autores mais prolíficos, bem como mapearam as fontes utilizadas. Os artigos foram coletados em anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e em periódicos relevantes. Os resultados mostraram algumas tendências e perspectivas. Observaram que a principal temática é sustentabilidade ambiental e que há o predomínio de pesquisas qualitativas. Além disso, 1.711 fontes de referência foram utilizadas, entretanto há o uso muito grande de livros.

Machado, Nascimento e Murcia (2009) tiveram como objetivo descrever a produção

científica no Brasil relacionada com a área de contabilidade social e ambiental, como abordagens teóricas, temáticas e modelagem de redes de autorias. Examinaram 80 artigos apresentados entre 2004 e 2008 no EnANAPAD, no Congresso USP e no Congresso Anpcont. Os resultados evidenciam que a média de citações de artigos foi de 5,27, que a temática mais expressiva foi *disclosure* social e/ou ambiental (28,75%), seguido de área ambiental (16,25%), que grande parte utiliza a pesquisa documental (52,5%) e que é quase inexistente o uso de uma teoria de base.

Freitas *et al*. (2012) analisaram a produção científica nas revistas de instituições que possuem Doutorado em Ciências Contábeis. Os autores encontraram 575 artigos dos quais buscaram identificar aqueles relacionados com contabilidade ambiental, verificando as variáveis e referências utilizadas, os temas relevantes, bem como as suas contribuições. Os resultados mostram que 4% dos artigos publicados tratavam de contabilidade ambiental, mais propriamente, de aplicabilidade da contabilidade ambiental e evidenciação ambiental, possuiam dois ou mais autores, tinham como principal referência publicações em periódicos e que a maioria das pesquisas foi efetuada por meio *survey*. Por fim, os autores observaram que há poucas publicações sobre o tema e que muitos ainda desconhecem os benefícios das informações relacionadas com a contabilidade ambiental.

Em relação a estudos sobre sustentabilidade ambiental, Souza e Ribeiro (2013) elaboraram uma pesquisa usando a metodologia da meta-análise, com o objetivo de investigar o perfil das pesquisas e a evolução do tema sustentabilidade ambiental nos artigos publicados em periódicos nacionais classificados no sistema *WebQualis* da CAPES na área de Administração nos estratos A1 a B2, no período de 1992 a 2011. Foi realizada a leitura de 7.368 títulos dos artigos das 20 revistas investigadas e foram encontrados 396 estudos que tratavam do tema para a realização da análise. Os resultados demonstraram que há alguns indícios que favorecem a qualidade e a consolidação da pesquisa em sustentabilidade ambiental no Brasil, pois existe tendência de crescimento do número de artigos. Porém, conforme o estudo, ainda são poucos os autores nacionais que desenvolvem pesquisas relevantes sobre o tema pesquisado.

Cornelli *et al*. (2014) realizaram uma revisão sistemática com o objetivo de levantar e identificar na literatura os métodos mais utilizados no tratamento de esgotos domésticos e classificá-los segundo os critérios técnicos, econômicos, sociais e ambientais. Para aplicação do método de revisão sistemática da literatura, foram utilizadas as bases de dados *Scielo,* ASCE, BVS e *Science Direct* entre os anos de 2002 e 2012. Inicialmente foram encontrados 3.934 artigos, dos quais somente 274 atendiam a todos os critérios pré-estabelecidos pelos autores. Os resultados da pesquisa mostraram que levando em consideração os critérios técnicos e de sustentabilidade, os melhores métodos de tratamento de esgoto são as lagoas de estabilização e os biorreatores de membrana.

3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o seu objetivo, este estudo caracteriza-se como uma revisão sistemática e de cunho quantitativo quanto à análise dos dados coletados. Gomes e Caminha (2014) argumentam que a revisão sistemática vem sendo empregada como método para preencher a lacuna deixada pelas revisões narrativas.

O estudo é um levantamento das pesquisas internacionais nos 10 (dez) principais *journals* de contabilidade, conforme o *Scimago Journal & Country Rank (*SJR*).* Este site elabora um ranking internacional que serve de base para estudos bibliométricos e revisões sistemáticas em estudos de diversas áreas. O site está disponível no link: http://www.scimagojr.com/journalrank.php?category=1402. No Quadro 1 constam dados do *ranking* SJR dos *Journals* que serviram de base para esta pesquisa:

Ranking	Título	ISSN	País
1	*Journal of Finance*	ISSN 15406261, 00221082	Reino Unido
2	*Review of Financial Studies*	ISSN 08939454, 14657368	Reino Unido
3	*Journal of Financial Economics*	ISSN 0304405X	Holanda
4	*Journal of Accounting and Economics*	ISSN 01654101	Holanda
5	*Journal of Accounting Research*	ISSN 1475679X, 00218456	Reino Unido
6	*The Accounting Review*	ISSN 00014826	EUA
7	*Journal of Financial and Quantitative Analysis*	ISSN 00221090	Reino Unido
8	*Contemporary Accounting Research*	ISSN 08239150	EUA
9	*Accounting, Organizations and Society*	ISSN 03613682	Reino Unido
10	*Journal of Risk and Uncertainty*	ISSN 08955646, 15730476	Holanda

Quadro 1 – Ranking dos Periódicos de Contabilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Os dois principais periódicos da área contábil são publicados no Reino Unido, sendo o *Journal of Finance e Review of Financial Studies.* O Reino Unido ainda conta com mais três periódicos dentre os dez. Os demais países com periódicos classificados dentre os dez principais são Holanda e Estados Unidos. Na Figura 1 a seguir, pode ser visualizado o esquema de pesquisa adotado, com o propósito de responder ao problema e atender o objetivo do estudo.

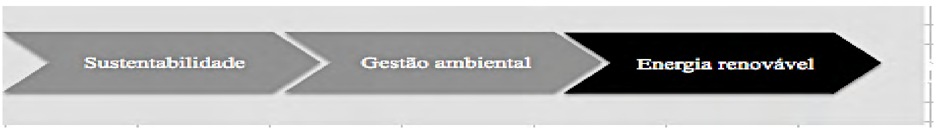


Figura 1 – Esquema de Pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Partiu-se do exame do tema sustentabilidade, transitando pela gestão ambiental até chegar ao tema relacionado com a energia renovável, que foi objetivo principal desta pesquisa.

3.1 Amostra e Coleta dos Dados

Antes da selecionação dos artigos adotou-se um planejamento do estudo, na qual se estabeleceu todo o processo da revisão sistemática. Nesse estudo utilizou-se um protocolo de pesquisa (apêndice 1) a fim de identificar quais foram os termos de busca (palavras-chave) e quais foram os critérios de inclusão, exclusão e qualidade dos artigos. A seguir no Quadro 2, apresenta-se a síntese das etapas do planejamento aplicado nesta revisão:

Etapas	Descrição das etapas
1	Identificação da necessidade da pesquisa/ Formulação da questão de pesquisa
2	Protocolo de revisão de pesquisa (critérios de inclusão e exclusão)
3	Coleta dos artigos
4	Leitura dos resumos dos artigos
5	Análise dos resultados dos estudos
6	Interpretação dos dados coletados
7	Apresentação dos resultados de pesquisa

Quadro 2 – Planejamento da revisão sistemática.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A amostra da pesquisa consiste em todos os artigos sobre sustentabilidade e energia renovável publicados nos 10 principais *journals* de contabilidade no período de 2011 a 2016, tendo sido localizados 106 artigos. A busca pelos artigos foi realizada no site de cada *jornal* que consta no Quadro 1. Para a coleta foram utilizadas as expressões "*sustainability*" e "*renewable energy*" encontradas nos *abstracts* dos artigos.

A busca de artigos no *Journal of Finance (ranking* 1*)* ocorreu por meio da base de dados Wiley OnLine Library, na qual foram encontrados 20 artigos. Entretanto, após realizar a busca parametrizada pelo período analisado e pelo *Journal* do *Ranking*, o total encontrado foi de 7, conforme a Tabela 1. A coleta do *Review of Financial Studies (ranking* 2*)* ocorreu em site próprio, sendo a amostra inicial de 49, já no *Journal of Financial Economics (ranking* 3), os artigos foram selecionados pela base de dados *Elsevier*, na qual a busca geral resultou em 21 artigos e após a especificação foram encontrados 15 artigos.

A coleta de artigos no *Journal of Accounting and Economics (ranking 4)* ocorreu da mesma forma que o *ranking* 3 *(Elsevier),* sendo inicialmente encontrados 12, e após o filtro

7. Quanto a coleta no *Journal of Accounting Research* (*ranking* 5) foi realizada por meio da mesma base do *ranking* 1, cuja coleta resultou em 10 inicialmente e 4 na coleta específica. A procura de artigos no *The Accounting Review* (*ranking* 6), ocorreu por meio da base de dados *AAA Digital Library,* sendo 19 preliminarmente e 2 após o refinamento. No *Journal of Financial and Quantitative Analysis* (*ranking 7*)*,* a base utilizada foi a Cambridge Univ Press, encontrando-se em princípio 19, entretanto após o refinamento somente 2 artigos foram encontrados.

Para localizar os artigos no *Contemporary Accounting Research* (*ranking 8*) foi utilizada a base de dados *Wiley Online Library*, sendo descobertos 20 artigos e 5 posteriormente*.* A base de dados *Elsevier* foi utilizada no rastreio dos artigos do *Accounting, Organizations and Society* (*ranking 9*)*,* na qual inicialmente foram 10 artigos e posteriormente 15. O *Journal of Risk and Uncertainty* (*ranking 10*) foi excluído, uma vez que não apresentou artigo publicado sobre o tema investigado. Desse modo, na Tabela 1 é apresentada a amostra após o refinamento da pesquisa, evidenciando o *ranking*, o título e a quantidade de artigos selecionados nos *journals*.

Ranking	Título	Quantidade de artigos	Percentual
1	*Journal of Finance*	7	6,60%
2	*Review of Financial Studies*	49	46,23%
3	*Journal of Financial Economics*	15	14,15%
4	*Journal of Accounting and Economics*	7	6,60%
5	*Journal of Accounting Research*	4	3,77%
6	*The Accounting Review*	2	1,89%
7	*Journal of Financial and Quantitative Analysis*	2	1,89%
8	*Contemporary Accounting Research*	15	14,15%
9	*Accounting, Organizations and Society*	5	4,72%
TOTAL		106	100%

Tabela 1 – Amostra de artigos da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A maior quantidade de artigos encontra-se publicada no *Review of Financial Studies*, com 49 artigos, seguido do *Journal of Financial Economics* e *Contemporary Accounting Reserch*, ambos com 15 artigos. Os achados deste estudo foram analisados e tabulados em planilhas do software Excel e contou com o auxílio da ferramenta AredeEduca para encontrar a frequência das palavras mais usadas nos artigos investigados.

4 I RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para atingir o objetivo do estudo de examinar as pesquisas internacionais sobre

sustentabilidade e energia renovável publicadas nos principais *journals* de contabilidade no período de 2011 a 2016, procurou-se verificar a evolução do tema, as principais metodologias, os principais autores, os artigos mais citados, os temas mais investigados, bem como identificar os estudos focados em sustentabilidade e energia renovável. Dessa forma, na Tabela 2 constam os artigos publicados, por ano, em cada *Journal.*

Journal	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**Total**	**%**
The Journal of Finance	1	0	2	3	1	0	7	6,60
Review of Financial Studies	6	7	7	6	15	8	49	46,23
Journal of Financial Economics	1	1	4	2	3	4	15	14,15
Journal of Accounting and Economics	0	1	1	2	1	2	7	6,60
Journal of Accounting Research	0	1	2	1	0	0	4	3,77
The Accounting Review	0	0	0	1	0	1	2	1,89
Journal of Financial and Quantitative Analysis	1	0	0	1	0	0	2	1,89
Contemporary Accounting Research	4	1	2	2	3	3	15	14,15
Accounting, Organizations and Society	0	1	1	2	1	0	5	4,72
Total	13	12	19	20	24	18	106	100

Tabela 2 – Publicações de artigos da amostra por ano.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como se observa na Tabela 2, o ano de 2015 foi o que mais teve publicações, com um total de 24 artigos, seguido do ano de 2014 com 20. O ano de 2012 foi o que teve menos publicações, com 12 artigos publicados, seguido do ano de 2011, com 13.

Pelos dados apresentados, pode se considerar que há um crescente interesse dos pesquisadores sobre o tema, uma vez que a partir de 2012 houve um aumento das publicações nesses importantes *journals*, com exceção do ano de 2016. Nesse particular, cabe registrar que se trata do ano em que a pesquisa foi efetuada (outubro/2016), e, portanto, novas publicações podem ter ocorrido. Na Tabela 3 são apresentados os principais temas encontrados na busca sistemática e a quantidade de artigos correspondentes.

Temas	Quant.	Temas	Quant.
Dinâmicas de investimentos	16	Mercado de ações	4
Eficiência	15	Política de dividendos	4
Desempenho	10	Qualidade da auditoria	3
Relatórios financeiros e sociais publicados	9	Sustentabilidade	3
Riscos	8	Fricções financeiras	2

Tributação	7	Governança corporativa	2
Responsabilidade social corporativa	6	Retorno de ações	2
Custos para as empresas	5	Descobertas de pesquisas	1
Liquidez e fluxo de caixa	4	Desperdício de recursos	1
Alavancagem	4	TOTAL	106

Tabela 3 - Temas mais recorrentes nos *Journals.*

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados apresentados na Tabela 3 revelam que o maior interesse dos pesquisadores se concentra em temas como a forma com que são realizados os investimentos, ou seja, a dinâmica de investimentos com 16 artigos publicados. O segundo tema de interesse é com relação a eficiência, seguido de desempenho e dos relatórios financeiros e sociais publicados. Observa-se também apenas um estudo sobre descobertas de pesquisas e um sobre desperdício de recursos, revelando desinteresse dos pesquisadores em relação a esses temas.

Um ponto fundamental a se destacar, refere-se ao fato de que especificamente o tema sustentabilidade que foi objeto de pesquisa, está somente em três dos artigos publicados, revelando que ainda é preciso avançar nas pesquisas relacionadas com essa temática para que as pesquisas decorrentes possam ser publicadas em *journals* de ponta. Outra observação se refere ao fato de nos 106 artigos publicados foram tratados 19 temas diferentes. Na Tabela 4 constam os temas mais recorrentes publicados por *journal*:

Ranking do Journals	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	Total
Dinâmicas de investimento		7	5	1	1		1	1		16
Eficiência	1	9	3	1				1		15
Desempenho		6	1	1	1			1		10
Relatórios financeiros publicados				2	1	1		4	1	9
Riscos	2	6								8
Tributação	1	1	1					4		7
Responsabilidade social corporativa		1	1	1		1			2	6
Custos para as empresas		3			1			1		5
Alavancagem	1	1	1				1			4
Liquidez e fluxo de caixa	1	2	1							4
Mercado de ações		4								4
Sustentabilidade		1							2	3
Qualidade da auditoria				1				2		3
Política de dividendos	1	1	1					1		4
Fricções financeiras		2								2

Governança corporativa		2								2
Retorno de ações		2								2
Desperdício de recursos			1							1
Descobertas de pesquisas		1								1
Total	7	49	15	7	4	2	2	15	5	106
%	6,60	46,23	14,15	6,60	3,77	1,89	1,89	14,15	4,72	100

Tabela 4 - Temas mais recorrentes por *journal.*

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nos dados expostos na Tabela 4 pode-se observar que alguns temas são mais recorrentes em alguns *journals*. Por exemplo, o tema que se destacou no *Review of Financial Studies* (2º) foi eficiência com 9 artigos publicados, seguido de dinâmica de investimento com 6. Dos 15 artigos publicados no *Journal of Financial Economics* (3º do *Ranking*), 5 se referem ao tema dinâmicas de investimento. Com relação ao *Contemporary Accounting Research* (8º no Ranking), tem-se o destaque de 4 artigos referentes a riscos e 4 relacionados ao tema relatórios financeiros publicados.

Os artigos com maior número de citações, considerando aqueles que possuem mais de 200 citações conforme o Google Acadêmico, são apresentados no Quadro 3.

Citações	Título	Autor	*Journal*	Ano
319	*What You Sell Is What You Lend? Explaining Trade Credit Contracts*	Giannetti, Burkart e Ellingsen	*Review of Financial Studies*	2011
267	*Bond Supply and Excess Bond Returns*	Greenwood e Vayanos	*Review of Financial Studies*	2014
267	*A review of archival auditing research*	DeFond e Zhang	*Journal of Accounting and Economics*	2014
267	*Capital Financing Improve Efficiency in Private Firms? A Look Beneath the Surface*	Chemmanur, Krishnan e Nandy	*Review of Financial Studies*	2011
251	*Earnings quality: Evidence from the field*	Dichev, Graham, Harvey e Rajgopal	*Journal of Accounting and Economics*	2013
249	*Sovereign Default, Domestic Banks, and Financial Institutions*	Gennaiolli, Martin e Rossi	*The Journal of Finance*	2014
230	*Public Pension Promises: How Big Are They and What Are They Worth?*	Novy-Marx e Rauh	*The Journal of Finance*	2011

202	*Flow Toxicity and Liquidity in a High-frequency World*	Easley, Prado e O'Hara	*Review of Financial Studies*	2012

Quadro 3 – Artigos mais relevantes da amostra.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Verifica-se que o artigo mais citado possui 319 citações no Google acadêmico e foi publicado no *Journal Review of Financial Studies* (2º no ranking), no ano de 2011. Outros três artigos possuem 267 publicações cada um, o que mostra a relevância destes estudos.

Relacionados com o tema sustentabilidade foram identificados os artigos apresentados no Quadro 4, além dos 3 artigos já selecionados como tema principal mencionados na Tabela 3.

Título	Autor	*Journal*	Ano	Tema
Production Flexibility, Product Markets, and Capital Structure Decisions	Reinartz e Schmid	*Review of Financial Studies*	2016	Alavancagem
Determinants of Trader Profits in Commodity Futures Markets	Dewally, Ederington e Fernando	*Review of Financial Studies*	2013	Eficiência
Sovereign Debt, Government Myopia, and the Financial Sector	Acharya e Rajan	*Review of Financial Studies*	2013	Sustentabilidade
The Role of Bank Reputation in "Certifying" Future Performance Implications of Borrowers' Accounting	Bushman e Wittenberg-Moerman	*Journal of Accounting Research*	2012	Desempenho
The Case of Sustainability Assurance: Constructing a New Assurance Service	O'Dwyer	*Contemporary Accounting Research*	2011	Relatórios financeiros publicados
Differences in Auditors' Materiality Assessments When Auditing Financial Statements and Sustainability Reports	Moroney e Trotman	*Contemporary Accounting Research*	2016	Relatórios financeiros publicados
Revisiting the Relevance and Reliability of Non-GAAP Reporting: The Case of the Income Trusts	Antunes e Magnan	*Contemporary Accounting Research*	2011	Desempenho
Does Corporate Tax Aggressiveness Influence Audit Pricing?	Donohoe e Knechel	*Contemporary Accounting Research*	2014	Tributação
Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting	Cho, Laine, Roberts e Rodrigue	*Accounting, Organizations and Society*	2015	Sustentabilidade
Governmentality in accounting and accountability: A case study of embedding sustainability in a supply chain	Spence e Rinaldi	*Accounting, Organizations and Society*	2014	Sustentabilidade

Quadro 4 – Artigos mais relacionados com sustentabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Além dos três artigos específicos sobre sustentabilidade, foram localizados artigos relacionados com tema porém focados em desempenho (2 artigos) e relatórios financeiros publicados (2 artigos).

Com base nos abstracts dos dez artigos mais relacionados com o tema sustentabilidade, identificou-se as palavras que apareciam com maior frequência (200 palavras mais utilizadas), as quais são apresentadas na Figura 2 "Nuvem de palavras", elaborada com o auxílio da ferramenta AredeEduca.



Figura 2 – Nuvem de Palavras.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme se observa na Figura 2, há um destaque para a palavra *sustentability*, como esperado, seguida das palavras *financial, assurance, audit e accounting*.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo consistiu em examinar os artigos internacionais sobre sustentabilidade e energia renovável, publicados nos dez principais *journals* de contabilidade, conforme ranking da *Scimago Journal & Country Rank (*SJR*)*, cobrindo o período de 2011 a 2016. Foram identificados 106 artigos, que compuseram a amostra do estudo.

Os resultados revelam que o artigo mais citado possui 319 citações no Google Acadêmico; que o ano de 2015 foi o que apresentou a maior quantidade de publicações com um total de 24 artigos; e que se pode observar um aumento no interesse dos pesquisadores em relação ao tema, uma vez que a partir de 2012 houve um aumento na quantidade de artigos publicados nos *journals.*

Os resultados também revelam que o tema sustentabilidade e energia renovável vem sendo pouco difundido nos *journals*, uma vez que dos 106 artigos analisados, apenas 3 tem como enfoque específico a energia renovável, enquanto os temas de maior interesse

dos pesquisadores foram sobre dinâmicas de investimentos e eficiência. É possível que a temática esteja despertando um maior interesse dos pesquisadores, cujos resultados de suas pesquisas têm sido publicados em *journals* diferentes daqueles utilizados nesse estudo.

Com isto foi possível atingir o objetivo proposto de analisar as pesquisas internacionais sobre sustentabilidade e energia renovável publicadas nos melhores *Journals* de contabilidade no período de 2011 a 2016. Respondendo a principal questão que norteia este estudo, observa-se que o tema sustentabilidade e energia renovável vem sendo pouco investido pelos melhores *Journals*, uma vez que dos 106 artigos analisados, apenas 3 tem como enfoque a energia renovável. Além disso, observou-se que os temas de maior interesse dos pesquisadores foram sobre dinâmicas de investimentos e eficiência. Desta forma, a estudos sobre contabilidade ambiental poderiam ser mais focados em energia renovável, tendo em vista a importância e atualidade do tema.

Por fim, considera-se que esta pesquisa contribui para mapear e examinar quais são os artigos acadêmicos publicados nos principais *journals* de contabilidade no período de 2011 a 2016, relacionados com sustentabilidade e energia renovável, de modo a permitir uma melhor compreensão de como as empresas estão tratando estas questões e qual o interesse dos pesquisadores em examiná-las, o que é possível aferir mediante a publicação de seus estudos em periódicos da área.

Como limitações do estudo podem ser mencionados o tamanho da amostra, a escolha das palavras-chave e o período analisado, elementos que podem ser levados em consideração em futuros estudos, bem como podem ser adotados outros enfoques à temática examinada.

REFERÊNCIAS

CORNELLI, R.;, GONÇALVES, F. G.; DANILEVICZ, Â. M. F.; GUIMARÃES, L. B. M.: Métodos de Tratamento de Esgotos Domésticos: Uma Revisão Sistemática. **REA – Revista de *estudos ambientais*** **(Online),** v.16, n. 2, p.20-36, jul./dez, 2014.

DA SILVA FREITAS, Débora Pool et al. Contabilidade Ambiental: um estudo bibliométrico em revistas científicas brasileiras. **Revista Ambiente Contábil**, v. 4, n. 1, p. 72, 2012.

DE SOUZA, R. S. Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. **Revista eletrônica de administração**, v. 8, n. 6, 2002.

GALLON, A. V.; ROVER, S.; SOUZA, F. C.; BELLEN H. M. V. Um estudo longitudinal da produção científica em administração direcionada à temática ambiental. **Revista Alcance**, v. 15, n. 1, p. 81-102, 2008.

GOMES, I. S.; CAMINHA, I. O. Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano. **Movimento Porto Alegre**, v. 20, n. 01, p. 395-411, jan/mar de 2014.

GOLDEMBERG, J.; LUCON, O. Energia e meio ambiente no Brasil. **Estudos Avançados**, v.21, p.7-20, 2007.

GRZEBIELUCKAS, C.; CAMPOS, L. M. S.; SELIG, P. M. Contabilidade e custos ambientais: um levantamento da produção científica no período de 1996 a 2007. **Produção**, v. 22, n. 2, p. 322-332, 2012.

MACHADO, M. R.; NASCIMENTO, A. R. do; MURCIA, F. Análise crítica -epistemológica da produção científica em contabilidade social e ambiental no brasil. **Anais...,** São Paulo: FEA/USP, 2009.

MARTINS, G. A; SILVA, R. B. C. Plataforma teórica–trabalhos dos 3º e 4º Congressos USP de Controladoria e Contabilidade: um estudo bibliométrico. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. **Anais...,** São Paulo: FEA/USP, 2005.

MATHEWS, M. R. Twenty-five years of social and environmental accounting research: is there a silver jubilee to celebrate? **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 10, n. 4, p. 481-531, 1997.

NASCIMENTO, E. P. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados.** v. 26 (74), 2012.

NILSSON, W. R. Services instead of products: experiences from energy markets - examples from Sweden. In: MEYER-KRAHMER, F. (Ed.). **Innovation and sustainable development:** lessons for innovation policies. Heidelberg: Physica-Verlag, 1998.

NORTH, K. Environmental business management: an introduction. **Genebra: International Labor Office** (ILO), 1992.

PASSOS, L. A. N.; CAMARA, M. R. G. A evolução da Gestão Ambiental em empresas industriais: Um estudo nas pequenas e médias empresas do setor químico. In: EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, p. 352-364, 2003.

RAUPP, F. M.; CORREIA, C. L.; FEY, V. A. Gastos ambientais no ramo de geração e distribuição de energia elétrica. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 14, n.3, p. 14-26, 2009.

RIBEIRO, M. S. O custeio por atividades aplicado ao tratamento contábil dos gastos de natureza ambiental. **Caderno de Estudos**, n. 19, p. 01-11, 1998.

RIBEIRO, H. C. M.; CORRÊA, R.; PIEROT, R. M. Projeto de mecanismo de desenvolvimento limpo: um estudo de caso na empresa de energia eólica do estado do Piauí. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 2, n. 2, p. 61-75, 2012.

SCHUBERT, A; LANG, I.: The Literature After- math of the Brundtland Report 'Our Common Future'. A Scientometric Study Based on Citations in Science and Social Science Journals'. **Environment Development and Sustainability.** 7 (1), 1–8. 2005.

SIMAS, M; PACCA, S. Energia eólica, geração de empregos e desenvolvimento sustentável. **Estudos Avançados.** v. 27 (77), 2013.

SOUZA, M. T. S.; RIBEIRO, H. C. M. Sustentabilidade ambiental: uma meta-análise da produção brasileira em periódicos de administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 368-396, 2013.

VELLANI, C. L.; RIBEIRO, M. S. Sustentabilidade e Contabilidade. **Revista contemporânea de Contabilidade**. v.1, nº 11, p. 187-206, Jan./Jun., 2009.

CAPÍTULO 5

CARACTERIZAÇÃO ESTRUTURAL DE NANOCATALISADORES PARA CÉLULAS A COMBUSTÍVEL

Data de aceite: 01/01/2022
Data da submissão: 12/01/2021

Egberto Gomes Franco
Centro Universitário Estácio de São Paulo
São Paulo – SP
http://lattes.cnpq.br/3119168889718145

Rafael Saul Franco
Universidade Federal do ABC
Santo André – SP
https://orcid.org/0000-0002-2033-4652

RESUMO: Os modelos de produção utilizados pelo homem ao longo do século vinte tornaram-se um risco ao nosso bem estar. Neste contexto aparece um novo conceito de produção sustentável cujo objetivo principal é possibilitar a utilização de recursos de forma permitir que as futuras gerações possam usufruir destes recursos. Neste novo ambiente de negócios e modelo de produção as tecnologias que impactem de forma menos negativa ou até de forma positiva o meio ambiente, deverão prevalecer sobre as demais. No tocante a geração de energia uma das tecnologias que despontam no século 21 é a geração de energia elétrica por meio das Células a Combustível, especialmente as células do tipo de membranas trocadoras de prótons (PEMFC). Neste trabalho revisitamos a literatura das células tipo PEMFC, as características estruturais de seus nanocatalisadores e as técnicas de análise utilizadas na literatura. Dentre as técnicas mais utilizadas estão: difração de raios-X (DRX), espectroscopia no infravermelho (IV), espectroscopia foto-eletrônica de raios-X (XPS), microscopia eletrônica de transmissão de alta resolução (HRTEM), microscopia eletrônica de varredura (MEV) e energia dispersiva de raios-X (EDX). Após a contextualização das estruturas catalíticas mais prováveis e as mais ativas, descrevemos a síntese destes nanocatalisadores por meio do método do coloide, as técnicas utilizadas e os resultados de caracterização obtidos para os sistemas eletrocatalíticos binários, ternários e quaternários sintetizados. Em função das análises efetuadas pudemos identificar os sistemas binários e ternários como mais efetivos para eletrocatálise das células tipo PEMFC, ao passo que os sistemas quaternários sintetizados apresentaram segregação formando "clusters" prejudiciais ao efeito catalítico, sendo estes sistemas sintetizados descartados temporariamente. A produção de nanocatalisadores quaternários pode ser interessante do ponto de vista tecnológico, mas, o problema de segregação durante a síntese do catalisador deve ser revisto e aprimorado.
PALAVRAS-CHAVE: nanocatalisadores, caracterização estrutural, células a combustível.

STRUCTURAL CHARACTERIZATION OF NANOCATALYST FOR FUEL CELLS

ABSTRACT: Production models used by man throughout the twentieth century became a risk to our well-being. In this context, a new concept of sustainable production appears, whose main objective is to enable the use of resources so that future generations can enjoy these resources. In this new business environment and production model, technologies that impact less negatively

or even positively on the environment should prevail over others. With regard to energy generation, one of the technologies that emerges in the 21st century is the generation of electrical energy through Fuel Cells, especially the type of proton exchange membranes (PEMFC). In this work we revisited the literature of PEMFC, the structural characteristics of their nanocatalysts and the analysis techniques used in the literature. Among the most used techniques are: X-ray diffraction (XRD), infrared (IR) spectroscopy, X-ray photo-electron spectroscopy (XPS), high resolution transmission electron microscopy (HRTEM), scanning electron microscopy (SEM) and X-ray energy dispersive (EDX). After contextualizing the most likely and most active catalytic structures, we describe the synthesis of these nanocatalysts using the colloid method, the techniques used and the characterization results obtained for the synthesized binary, ternary and quaternary electrocatalytic systems. Due to the analyzes performed, we were able to identify binary and ternary systems as more effective for electrocatalysis of PEMFC, while the synthesized quaternary systems presented segregation forming "clusters" harmful to the catalytic effect, these synthesized systems being temporarily discarded. The production of quaternary nanocatalysts can be interesting from a technological point of view, but the segregation problem during catalyst synthesis must be reviewed and improved.
KEYWORDS: nanocatalysts, structural characterization, fuel cells.

1 I INTRODUÇÃO

Os modelos de produção advindos da revolução industrial tornaram-se um risco ao nosso meio de vida e bem-estar. A degradação ambiental do planeta e a poluição atmosférica causam problemas graves ao nosso meio de vida e não mais garantem a o futuro da humanidade. Um novo ambiente de negócios começa a se fortalecer a partir dos meados dos anos 2000 e as empresas antes poluidoras em sua essência tornam-se preocupadas com o meio ambiente, a sociedade e a governança (Enviromental, Social and Governance – ESG). A partir desta nova visão de ambiente de negócios as tecnologias de alto impacto ambiental tendem a desaparecer e serem substituídas por tecnologias mais amigas do meio ambiente. Neste novo contexto, a produção sustentável e a preocupação com o meio ambiente tornam-se essenciais para que as empresas possam se tornar sustentáveis ao longo dos tempos.

O conceito de mobilidade sustentável evidenciou a necessidade de novas tecnologias amigas do meio ambiente, dentre as quais os carros movidos a hidrogênio que se utilizam da tecnologia de células a combustível (fuel cell) surgem como uma opção para redução das emissões dos gases de efeito estufa. Neste trabalho abordou-se a caracterização estrutural dos nanocatalisadores utilizados em Células a Combustível (CaC) tipo Proton Exchange Membrane Fuel Cell (PEMFC). Identificamos as estruturas mais prevalentes nos catalisadores e as técnicas para sua caracterização (LINARDI et al., 2001; FRANCO, et al., 2003b; Spinacé, et al., 2004).

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As células a combustível são geradores eletroquímicos que transformam a energia química em energia elétrica e geram como subprodutos a energia em forma de calor e vapor de água.

As reações eletroquímicas que ocorrem nas CaCs são reações de interfases e ocorrem na superfície do catalisador, neste trabalho utilizaremos catalisadores a base de platina e adicionaremos cocatalisadores para melhorarmos o desempenho eletroquímico dos sistemas catalíticos binários, ternários e quaternários.

Os catalisadores analisados neste artigo podem ser considerados um aglomerado de partículas com tamanho médio variando entre 2,0 e 10,0 nm, compostos por ligas a base de platina que apresentam uma estrutura cúbica de face centrada, identificada através dos difratogramas dos sistemas catalíticos.

Na Tabela 1 são apresentados os parâmetros de rede dos elementos que compõem os catalisadores sintetizados para este trabalho.

Cúbica de face centrada (CFC)						
Parâmetros da célula unitária:	**A /pm**	**B /pm**	**C /pm**	A **/ °**	B **/ °**	Γ **/ °**
Platina(4)	392.42	392.42	392.42	90.000	90.000	90.000
Níquel(5)	352.4	352.4	352.4	90.000	90.000	90.000
Hexagonal compacta (HC)						
Rutênio(6)	270.59	270.59	428.15	90.000	90.000	120.000
Disprósio(7)	359.3	359.3	565.37	90.000	90.000	120.000
Térbio(8)	360.1	360.1	569.36	90.000	90.000	120.000
Cúbica de corpo centrado (CCC)						
Molibdênio(9)	314.7	314.7	314.7	90.000	90.000	90.000
Trigonal						
Samário(10)	362.1	362.1	2625	90.000	90.000	120.000
Ortorrômbica						
Urânio(11)	285.37	586.95	495.48	90.000	90.000	90.000

Tabela 1: Parâmetros de rede dos catalisadores.

(TAYLOR, 1950; DAANE et al.,1954; SPEDDING, DAANE, HERRMANN, 1956; ROSS, HUMEROTHERY, 1963; BARRETT, MUELLER, HITTERMAN, 1963; HARRIS, RAYNOR, 1969; FINKEL, PALATNIK, KOVTUN, 1971).

2.1 Cristalitos

Os catalisadores utilizados em células a combustível, a fim de obterem elevada eficiência eletroquímica, são sistemas catalíticos altamente dispersos, com tamanho médio de cristalito da ordem de alguns nanômetros. A sua forma é determinada, principalmente,

pela contribuição da energia livre para a energia total, há dois caminhos nos quais a energia de superfície pode ser reduzida para um cristal de relação massa/volume fixa: minimizar a área da superfície do cristalito ou expor superfícies de baixa energia livre, o que resulta na estrutura cubo octaédrica (RADMILOVIC, GASTEIGER, ROSS Jr., 1995).

Estes sistemas altamente dispersos necessitam de um suporte que seja condutor eletrônico, permeado por um condutor iônico possibilitando a ocorrência das reações eletroquímicas na interfase dos sistemas catalíticos. Dentre os diversos métodos de preparação de nanocatalisadores para as células a combustível optou-se pelo negro de fumo.

2.2 Técnicas de caracterização estrutural dos nanocatalisadores

Os sistemas nanocatalíticos sintetizados para este trabalho foram produzidos pelo método do coloide, desenvolvido por Bönnemman (SCHMIDT, et. al., 1998) e modificado por Fischer et. al, (1999). A carga catalítica de cada sistema foi determinada pela técnica de fluorescência de raios-X (XFA).

A estrutura dos catalisadores foi investigada através das técnicas de difração de raios-X (DRX), para se verificar a estrutura cristalina dos catalisadores; espectroscopia no infravermelho (IV), utilizada para se detectar a presença de adsorbatos na superfície dos catalisadores; espectroscopia foto-eletrônica de raios-X (XPS), avalia a composição superficial do catalisador; microscopia eletrônica de transmissão de alta resolução (HRTEM), pode-se observar o tamanho médio de cristalito, sua dispersão e a formação de aglomerados prejudiciais ao desempenho eletroquímico; microscopia eletrônica de varredura (MEV) e energia dispersiva de raios-X (EDX) identifica-se as estrutura e a composição química do catalisador.

3 I METODOLOGIA

Os catalisadores foram sintetizados pelo método do coloide desenvolvido pelo grupo de Bönnemman e colaboradores, (SCHMIDT, T. J.; et. al., 1998), modificado por Fischer et. al. (1999). Este processo consiste na preparação de um sistema coloidal em atmosfera seca de nitrogênio e posterior impregnação no suporte (negro de fumo).

As medidas de espectroscopia no infravermelho foram obtidas por meio de um espectrômetro Nicolet NEXUS 670 Spectrometer na região de 4000 a 1000 cm^{-1}. As amostras foram preparadas através de uma suspensão em CCl_4 e colocadas entre as placas de CaF_2 (FRANCO et al., 2003c).

A composição molar e a carga de metais dos catalisadores foram investigadas pela técnica de fluorescência de raios-X, utilizando-se um Shimadzu, modelo EDX 900 HS.

As medidas de difração de raios-X foram executadas em difratômetro de raios-X STOE STADI-P, radiação CuK_{α} e monocromador de germânio no modo de transmissão.

A velocidade de varredura foi de 0,03 graus s^{-1}, sendo executadas duas varreduras consecutivas e as intensidades somadas. Esta técnica nos permite identificar as fases presentes, o tamanho médio de cristalito e o tipo de distribuição do tamanho médio de cristalito (BORGES, 1980; VIELSTICH, LAMM, GASTEIGER, 2003; FRANCO et al.,2003a; FRANCO et al., 2003c).

A espectroscopia fotoeletrônica de raios-X permite a análise da composição superficial de um determinado material até a profundidade de 1,0 nm, sendo utilizada para análise dos estados de oxidação dos metais catalisadores e cocatalisadores em pó (SCHMIDT et al., 1999; FRANCO et al., 2002; FRANCO et al., 2003a; FRANCO et al., 2003c). As análises foram realizadas em um PHI 5700 Multi Technique ESCA (Perkin Elmer) com 300 W de potência, radiação Alk_a e uma pressão reduzida da ordem de $3x10^{-8}$ mbar na câmara do espectrômetro e um passe de energia de 11,75 eV.

A microscopia eletrônica de alta resolução foi utilizada para se avaliar a estrutura cristalina dos cristalitos, seu tamanho médio e a sua distribuição sobre o carvão ativo (VIELSTICH, LAMM, GASTEIGER, 2003; FRANCO et al., 2003a; FRANCO et al., 2003c). As micrografias de HRTEM foram obtidas utilizando um microscópio Philips CM 20 com aceleração de 200kV e um catodo de tungstênio utilizado para imagens de alta-resolução dos catalisadores.

Microscopia Eletrônica de Varredura (MEV) foi utilizada para se avaliar a morfologia, porosidade e a superfície dos eletrodos produzidos através dos diferentes métodos de fabricação dos MEAs (FRANCO et al., 2003c). O microscópio eletrônico de varredura utilizado era da marca Philips,modelo XL 30, com micro-analisador EDAX acoplado ao microscópio.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, os resultados obtidos para a caracterização estrutural dos nanocatalisadores são apresentados e discutidos.

A composição molar e a carga de metais dos catalisadores foram investigadas pela técnica de fluorescência de raios-X, sendo os resultados da composição dos sistemas catalíticos produzidos apresentados na Tabela 1.

As composições obtidas a partir da técnica do coloide e apresentadas na Tabela 2 indicam que, esta técnica, do ponto de vista da composição foi efetiva para obtenção dos catalisadores.

Os resultados obtidos pela técnica de espectroscopia vibracional na região do infravermelho indicam a presença de impurezas ligadas às nanopartículas do catalisador, mostrado na Figura 1 como ponto vermelho (B). A identificação de impurezas adsorvidas à superfície dos catalisadores levou a utilização de um tratamento térmico em atmosfera oxidante para a retirada das impurezas.

Sistema	C %	Pt %	2º elemento %	3º elemento %	4º elemento %
PtRu	80,0	14,1 ± 0,1	4,0 ± 0,1		
PtRu (OX)	80,0	14,1 ± 0,1	4,0 ± 0,1		
PtDy	72,1	14,3 ± 0,1	10,3 ± 0,1		
PtSm	72,8	7,9 ± 0,1	18,3 ± 0,2		
PtTb	77,5	8,6 ± 0,1	12,8 ± 0,1		
PtU	80,0	8,1 ± 0,1	5,2 ± 0,1		
PtRuMo (1)	77,3	17,9 ± 0,1	2,3 ± 0,1	0,3± 0,1	
PtRuMo (2)	87,9	4,4 ± 0,1	1,8 ± 0,1	1,3 ± 0,1	
PtRuNi (1)	82,1	7,7 ± 0,1	1,2 ± 0,1	4,6 ± 0,1	
PtRuNi (2)	83,9	2,7 ± 0,1	0,7 ± 0,1	2,7 ± 0,1	
PtRuDy (1)	84,7	10,4 ± 0,1	2,1 ± 0,1	2,8 ± 0,1	
PtRuMoDy	71,3	4,8 ± 0,1	4,3 ± 0,1	1,5 ± 0,1	1,5 ± 0,1
PtRuMoNi	73,0	6,6 ± 0,1	4,0 ± 0,1	1,6 ± 0,1	5,1 ± 0,1

Tabela 2: Composição percentual em massa dos catalisadores produzidos.

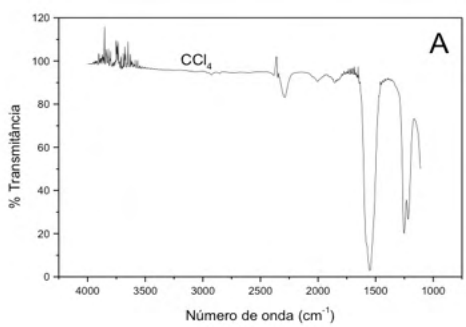


Figura 1: Espectroscopia IV do CCl_4 (A).

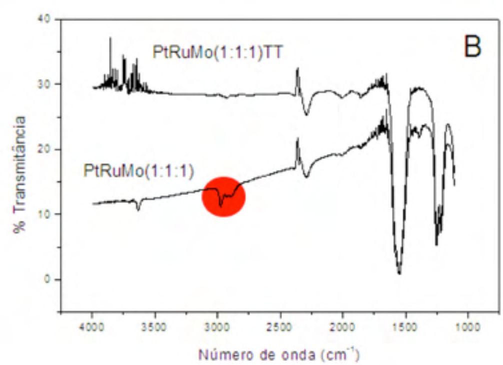


Figura 2: Espectroscopia IV catalisador PtRuMo em CCl_4(B).

A partir da análise por difração de raios-X pode-se observar que em todos os sistemas catalíticos sintetizados, as reflexões da Pt CFC foram identificadas e partir do pico da reflexão relativa à Pt (220) e avaliou-se o tamanho médio de cristalito, por meio da fórmula de Scherrer, os resultados dos tamanhos médios de cristalitos dos eletrocatalisadores são apresentados na Tabela 1.

O perfil dos difratogramas dos nanocatalisadores são apresentados na Figuras 3 a 5, onde pode-se evidenciar a estrutura CFC da platina presente em todos os sistemas catalíticos sintetizados neste trabalho, os binários (PtRu, PtSm, PtDy e PtTb), ternários (PtRuNi, PtRuMo e PtRuDy) e quaternários (PtRuMoDy e PtRuMoNi).

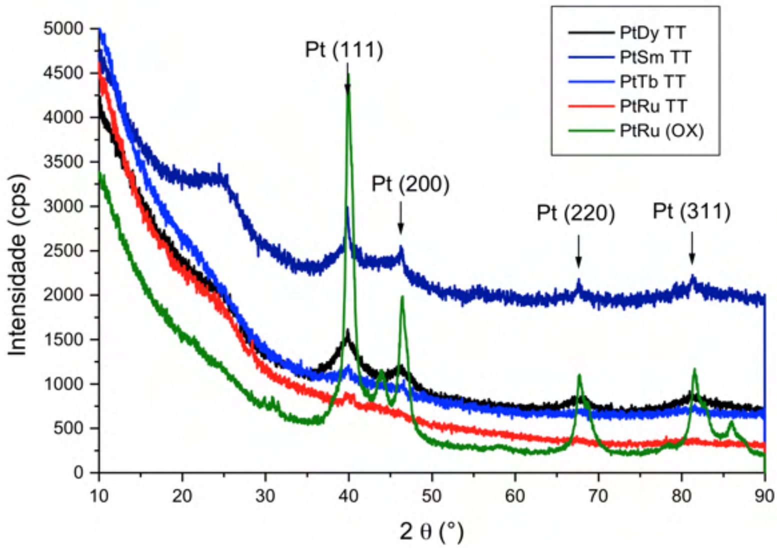


Figura 3: Difratogramas dos sistemas catalíticos binários.

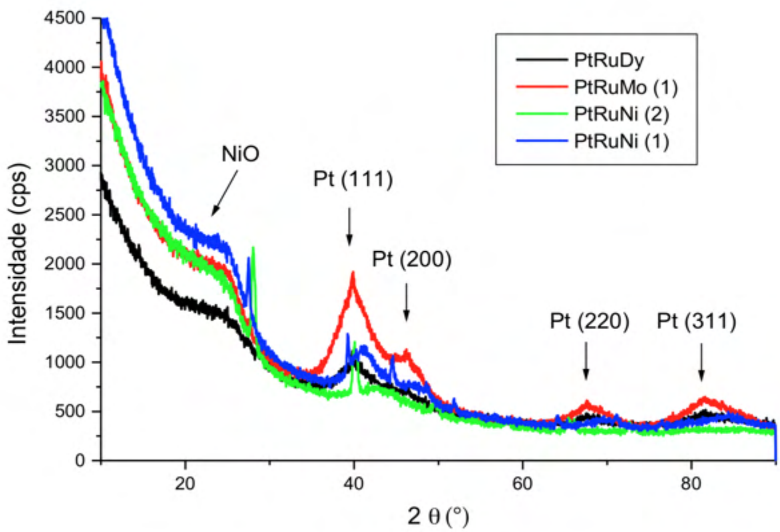


Figura 4: Difratogramas dos sistemas catalíticos ternários.

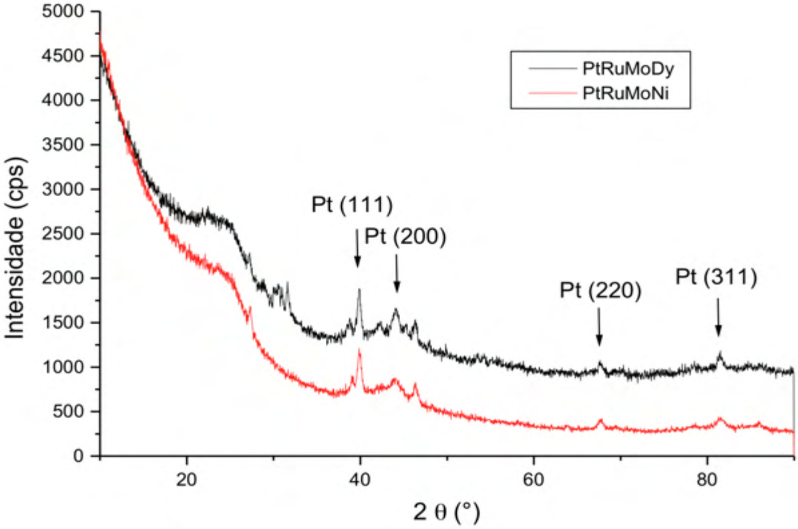


Figura 5: Difratogramas dos sistemas catalíticos quaternários.

É importante observar que os valores obtidos para o tamanho médio de cristalito das diferentes amostras variam entre 2,2 e 12,3 nm e estão apresentados na Tabela 2. O catalisador que apresentou maior atividade eletroquímica foi o catalisador de PtRuMo, com tamanho médio de cristalito da ordem de 2,2nm.

	PtRu	PtDy	PtSm	PtTb	PtRuMo	PtRuNi	PtRuDy	PtRuMoNi	PtRuMoDy
DRX (nm)	8,5	2,6	9,9	5,6	2,2	3,2	3,1	12,3	11,0
HRTEM (nm)	9,9 ± 2,5	3,2 ± 1,0	2,3 ±0,8	2,5 ± 0,4 5,2 ± 1,2	2,0 ± 0,6	4,5 ± 1,2	NR*	2,70 ± 0,7	3,5 ±0,7

Tabela 2: Tamanhos médios de cristalitos dos catalisadores.

Os resultados da espectroscopia fotoeletrônica de raios-X permitiram a identificação das formas dos elementos nos catalisadores sintetizados. A platina encontra-se na forma de liga e de óxidos (PtO_2) para todas as amostras. O rutênio pode ser identificado na forma de óxidos de rutênio RuO_2 e óxido de rutênio hidratado $RuO_2.H_2O$. O molibdênio foi identificado em quatro formas distintas, Mo, MoO_2, MoO_3 e $(NH)_4MoO_4$, sendo interessante que somente no catalisador quaternário o molibdênio apresentou-se na forma metálica, o que deve diminuir o seu efeito cocatalítico através do mecanismo bifuncional, encontrando-se assim mais uma possível explicação para a diminuição da atividade catalítica dos sistemas quaternários testados. O disprósio foi encontrado na sua forma metálica Dy e na sua forma oxidada Dy_2O_3, no catalisador quaternário. Apesar de não ter sido encontrado níquel na superfície do catalisador pela técnica de espectroscopia fotoeletrônica de raios-X, foi possível a identificação do óxido de níquel (II), NiO, através dos difratogramas dos

catalisadores ternários à base de níquel. O samário apresenta como forma mais estável seu óxido de samário (III) Sm_2O_3, o térbio apresenta duas formas estáveis o trióxido de térbio (Tb_2O_3) e o óxido de térbio (IV) TbO_2.

As micrografias de microscopia eletrônica de alta resolução (HRTEM) são apresentadas nas Figuras 6 a 13.

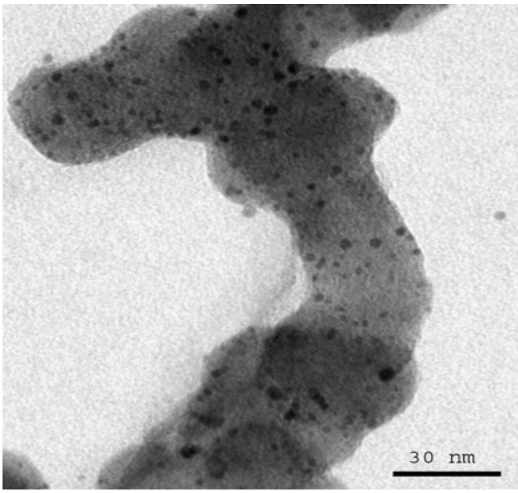


Figura 6: Micrografia de transmissão do catalisador PtDy.

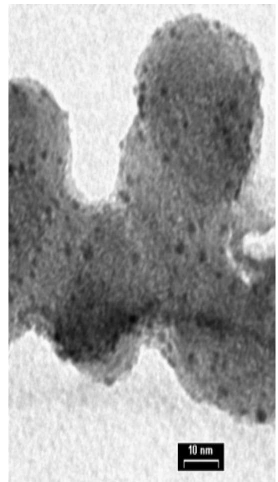


Figura 7: Micrografia de transmissão do catalisador PtSm.

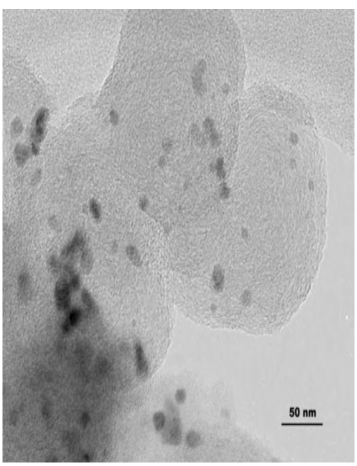


Figura 8: Micrografia de transmissão do catalisador PtRu.

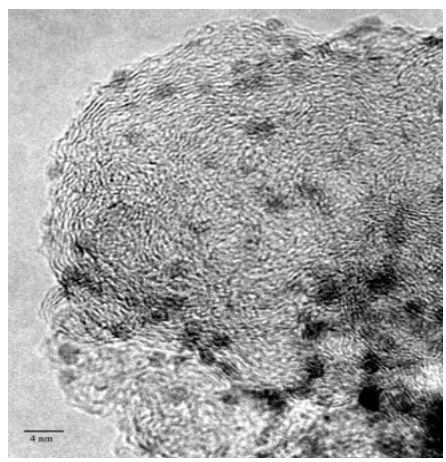


Figura 9: Micrografia de transmissão do catalisador PtRuMo.

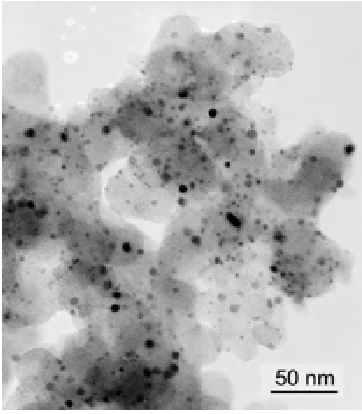


Figura 10: Micrografia de transmissão do catalisador PtRuNi.

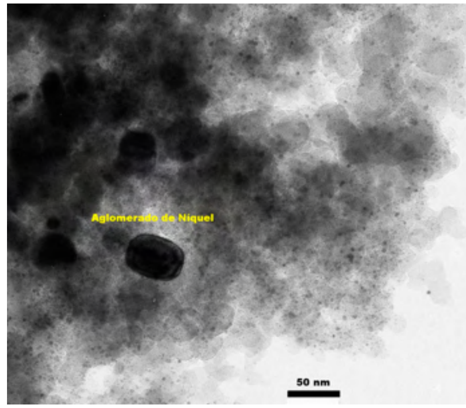


Figura 11: Micrografia de transmissão do catalisador PtRuNi, com o aglomerado de Ni.

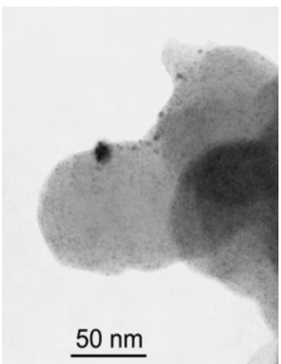


Figura 12: Micrografia de transmissão do catalisador PtRuMoNi, com o aglomerado de Ni.

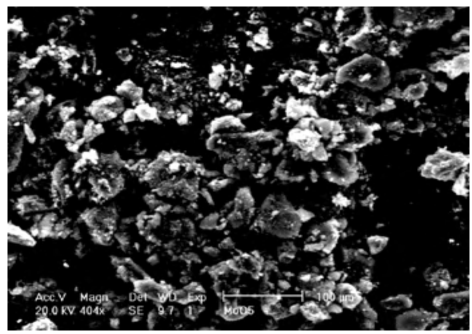


Figura 13: Micrografia eletrônica de varredura.

A microscopia eletrônica de varredura foi utilizada para se avaliar a morfologia, porosidade e a superfície dos eletrodos e o resultado é apresentado na Figura 13 (FISCHER, JINDRA, WENDT, 1998).

Na Tabela 3 observa-se a comparação entre os dois métodos de mensuração de tamanho médio de cristalito, a diferença entre os valores pode ser explicada pela presença de aglomerados nos catalisadores. Observa-se que os sistemas catalíticos que apresentaram grandes diferenças entre os valores obtidos pelos dois métodos foram PtSm, PtTb, PtRuMoNi e PtRuMoDy.

	PtRu	PtDy	PtSm	PtTb	PtRuMo	PtRuNi	PtRuDy	PtRuMoNi	PtRuMoDy
DRX (nm)	8,5	2,6	9,9	5,6	2,2	3,2	3,1	12,3	11,0
HRTEM (nm)	9,9 ± 2,5	3,2 ± 1,0	2,3 ±0,8	2,5 ± 0,4 5,2 ± 1,2	2,0 ± 0,6	4,5 ± 1,2	NR*	2,70 ± 0,7	3,5 ±0,7

Tabela 3: Comparação entre o tamanho médio de cristalito calculado pela difração de raios-X e o calculado pela microscopia eletrônica de transmissão.

O sistema binário PtTb apresentou dois tipos de cristalitos diferentes, um com tamanho aproximado de 2,5nm e outro, que apresenta coerência com o resultado obtido por difração de raios-X com tamanho médio de 5,2nm.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O método do coloide mostrou-se eficaz na preparação de catalisadores binários e ternários, mas nos sistemas quaternários deve-se diminuir a aglomeração e o tamanho médio de cristalito para aumentar a atividade catalítica destes sistemas.

Os resultados obtidos por fluorescência de raios-X e por nano – EDX, indicaram a presença de contaminantes.

Identificou-se a formação de segregação nos catalisadores ternários a base de níquel e nos sistemas quaternários, o que pode explicar a baixa atividade catalítica destes sistemas.

A técnica de espectroscopia vibracional no infravermelho possibilitou a identificação das bandas, de número de onda próximos de 2900 e 3000 cm^{-1} atribuídas às vibrações assimétricas ($\nu asCH_2$) e simétricas (νsCH_2), oriundas do tetraoctilamônio.

Nos sistemas catalíticos quaternários foram identificadas apenas as estruturas CFC da platina.

Os sistemas catalíticos produzidos apresentaram tamanho médio de cristalito, calculado pela fórmula de Scherer, da ordem de 2,0 a 3,0 nm e os sistemas a base de níquel tendem a formar aglomerados que diminuem a atividade eletrocatalítica.

As análises de microscopia eletrônica de transmissão em alta resolução nos permitiram identificar a forma, dispersão e o tamanho médio de cristalito obtido nos catalisadores sintetizados a partir do método do coloide.

REFERÊNCIAS

BARRETT, C. S.; MUELLER, M. H.; HITTERMAN, R. L.; Crystal Structure Variations in Alpha Uranium at Low Temperatures; ***Physical Review***, v. 129, n. 2, p. 625, 1963.

BORGES, F.S.; ***Elementos de cristalografia***; Fundação Calouste Gulbekian, Lisboa, 1980.

DAANE, A. H.; RUNDLE, R. E.; SMITH, H. G.; SPEDDING, F. H.; The Crystal Structure of Samarium; ***Acta Crystallographica***, v. 7, n. 8/9, p. 532-535, 1954.

FINKEL, V. A., PALATNIK, M. I., KOVTUN, G. P.; X-Ray-Diffraction Study of Thermal-Expansion of Ruthenium, Osmium and Rhenium at 77-300 degrees K; ***Physics of Metals and Metallography - USSR***.; v. 32, n. 1**,** p. 231, 1971.

FISCHER, A.; JINDRA, J.; WENDT, H.; Porosity and catalyst utilization of thin layer cathodes in air operated PEM-fuel cells; ***J. Appl. Eletrochem.***; v. 28, p. 277-282, 1998.

FISCHER et al.; ***Gas Diffusion Electrode for Membrane Fuel Cells and Method of its Production***; US Pat. n. 5.861.222, 19 jan. 1999.

FRANCO, E. G.; OLIVEIRA NETO, A.; LINARDI, M.; ARICÓ E.; 2002; Synthesis of Electrocatalysts by the Bönnemann Method for the Oxidation of Methanol and the Mixture H_2/CO in a Proton Exchange Membrane Fuel Cell***; J Braz. Chem. Soc.***, v. 13, n. 4, p. 516-521, 2002.

FRANCO, E. G.; ARICÓ, E.; LINARDI, M.; ROTH, C.; MARTZ, N.; FUESS, H.; Synthesis and characterization of eletrocatalyst powders for application in PEM fuel cells; ***Advanced Powder Technology III***, Materials Science Forum; v.4 (416), p. 4-10, 2003a.

FRANCO, E. G.; LINARDI, M.; COLOSIO, M. A.et al. Células a Combustível e Etanol: Uma Vantagem Tecnológica. In: 12 Congresso e Exposição Internacionais de Tecnologia da Mobilidade, 2003, São Paulo. Anais do 12 Congresso e Exposição Internacionais de Tecnologia da Mobilidade. Danvers, USA: Global Mobility Database, 2003b. v. 1. p. 3623-3623.

FRANCO, E.G., LINARDI, M.; GONZALEZ, E. R..et al. Electro-oxidation of methanol and ethanol on Pt-Ru/C and Pt-Ru-Mo/C electrocatalysts prepared by Bonnemanns method**. Journal of the European Ceramic Society**, London, v. 23, p. 2987-2992, 2003c.

HARRIS, I. R., RAYNOR, G. V.; Some Observations on Crystal Structures of Rare-Earth Metals and Alloys; ***J. Less-Common Metals***, v. 17, n. 3, p. 336, 1969.

http://www.platinummetalsreview.com/dynamic/question/view/10399, acessado a última vez em 14 nov. 2004.

LINARDI, M.; ARICÓ, E.; FRANCO, E. G.; Célula de Energia. **Revista de Química Industrial**, Brasil, v. 717, p. 7- 13, 08 jan. 2001.

RADMILOVIC, V.; GASTEIGER, H. A.; ROSS Jr., P. N.; Structure and chemical composition of a supported Pt–Ru electrocatalysis for methanol oxidation, ***Journal of Catalysis,*** v. 154, p. 98-106, 1995.

ROSS, R. G., HUMEROTHERY, W.; High Temperature X-Ray Metallography .1. A New Debye-Scherrer Camera for Use at Very High Temperatures .2. A New Parafocusing Camera .3. Applications to the Study of Chromium, Hafnium, Molybdenum, Rhodium, Ruthenium, and Tungsten; ***J. Less-Common Metals***, v. 5, n. 3, p. 258-270, 1963.

SCHMIDT, T. J.; NOESKE, M.; GASTEIGER, H. A.; BEHM, R. J.; BRITZ, P.; BÖNNEMANN, H.; PtRu Alloy Colloids as Precursors for Fuel Cell Catalysts. A Combined XPS, AFM, HRTEM, and RDE Study; ***Journal of Electrochemical Society;*** v. 145, n. 3, p. 925-930, 1998.

SPEDDING, F. H., DAANE, A. H., HERRMANN, K. W.; The crystal structures and lattice parameters of high-purity scandium, yttrium and the rare earth metals; ***Acta Crystallographica***, v. 9, n. 7, p. 559-563, 1956.

Spinacé,E.V.; Oliveira Neto,A.; Franco, E.G.; Linardi, M.; Gonzalez, E.R.; Métodos de preparação de nanopartículas metálicas suportadas em carbono de alta área superficial como eletrocatalisadores em células a combustível com membrana trocadora de prótons. **Química Nova**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 648-654, 2004.

T.J. SCHMIDT, H.A. GASTEIGER, G.D. STÄB, P.M. URBAN, D.M. KOLB, R.J. BEHM; Rotating Disk Electrode Measurements on the CO Tolerance of a High-Surface Area Pt/Vulcan Carbon Fuel Cell Catalyst; ***Journal of Electrochemical Society;*** v. 146, p. 1296, 1999.

TAYLOR, A.; Lattice Parameters of Binary Nickel Cobalt Alloys; ***Journal of the Institute of Metals***, v. 77, n. 6**,** p. 585-594, 1950.

VIELSTICH, W.; LAMM, A.; GASTEIGER, H. A.; ***Handbook of Fuel Cells***, Sussex, John Willey & Sons Ltd., 2003, cap. 2, v. 2.

CAPÍTULO 6

A MODELAGEM DE NEGÓCIO COM QUALIDADE ESTRATÉGICA DE VALOR

Data de aceite: 01/01/2022
Data de submissão: 27/11/2021

Sylvana Lima Teixeira
Must University
Flórida – USA
http://lattes.cnpq.br/6712937965405086

RESUMO: A percepção de que uma simples ideia, por si só, constitui um negócio não possui razão de ser. É simplificar a jornada de construção de um negócio. Uma visão mental e emocional é o primeiro passo, mas não o único. É preciso ir para além da empolgação e migrar para o plano racional para a compreensão da amplitude desse processo cheio de elementos de índole objetiva e, portanto, mensuráveis. É conseguir mapear em um desenho negocial o que deve ser levado em consideração até que haja a devida inserção no mercado de consumo. Para conseguir estabelecer os argumentos robustos para esse raciocínio, utiliza-se de duas temáticas fomentadoras da oportuna reflexão. A primeira inaugura com um jogo de palavras no qual foca no entendimento de que uma ideia não é um negócio e que o negócio é uma ideia para que haja o despertar da inovação, da criatividade e da estratégia. O segundo tema já parte para a percepção estrutural do negócio, seu modelo e variáveis imprescindíveis para o mapear de oportunidades da atividade fomentada com o mínimo de impacto negativo ou de fatores imprevisíveis.

PALAVRAS-CHAVE: Ideia. Negócio. Estratégia. Modelagem

BUSINESS MODELING AS STRATEGIC VALUE QUALITY

ABSTRACT: The perception that a simple idea, by itself, constitutes a business has no reason to exist. It's simplifying the journey of building a business. A mental and emotional insight is the first step, but not the only one. It is necessary to go beyond excitement and migrate to the rational plane to understand the breadth of this process, which is full of objective and, therefore, measurable elements. It is to be able to map in a business design what must be taken into account until there is a proper insertion in the consumer market. In order to establish strong arguments for this reasoning, it uses two themes that encourage timely reflection. The first opens with a play on words which focuses on the understanding that an idea is not a business and that the business is an idea so that innovation, creativity and strategy can be awakened. The second theme starts with the structural perception of the business, its model and essential variables to map the opportunities of the promoted activity with a minimum of negative impact or unpredictable factors.

KEYWORDS: Idea. Business. Strategy. Modeling.

1 I INTRODUÇÃO

Pensar em criação de negócio vai além de uma simples ideia. O plano da cogitação mergulhado na dose de emoção e de entusiasmo é apenas o início de uma jornada para esse

universo empreendedor. Passada a fase de natural empolgação, é necessário estruturar um planejamento lógico e racional.

É desenvolver as bases para tornar viável o pensamento inaugural. É pensar em varáveis objetivas que não podem ser descartadas sob pena de não se ter um negócio concreto e real, inclusive com margem para adaptações e flexibilizações em alguma etapa da sua construção.

É abraçar a tecnologia e a inovação como aliadas, mas não as únicas nesse processo. É ter clareza da sua atividade, do seu tipo de cliente, dos meios necessários para obter sucesso, dos apoiadores e colaboradores do empreendimento, enfim, mapear a estrutura de negócio, o seu modelo, com vistas à diminuição da margem de riscos não previstos nem pensados.

Com base nas premissas acima, o desenrolar do presente *paper* é direcionado para a desmistificação de que se bastaria uma boa ideia, isolada, para a inauguração de um negócio para se alcançar um desenho, para o mercado competitivo, de variáveis mensuráveis de forma objetiva.

O respaldo teórico se encontra nas pesquisas feitas em sede de artigos científicos e de autores com autoridade na defesa de suas percepções quanto à temática proposta em uma investigação de qualidade para a formatação do conteúdo do trabalho (Marconi e Lakatos, 2007; Alyrio, 2009).

A metodologia de qualidade técnica empregada se divide em dois temas. O primeiro diz respeito ao jogo de palavras ideia e negócio ao trazer as reflexões de que uma ideia não é um negócio e que o negócio é uma ideia. O segundo tema foca na percepção estrutural do negócio onde se traz as bases objetivas para a construção de seu modelo com vistas a sua inclusão no mercado.

2 | UMA IDEIA NÃO É UM NEGÓCIO E O NEGÓCIO É UMA IDEIA

Uma boa ideia nem sempre significa o estabelecimento de um negócio duradouro. Pode ser o início de um, certamente, mas não necessariamente a sua aceitação no mercado e sua posterior consolidação. É ir além da cogitação para o plano do estabelecimento de fatores objetivos e reais para a sua estréia com louvor para os palcos de consumo.

Fatores objetivos pela necessidade de elementos de métrica e passíveis de mapeamento como qual o produto ou serviço, qual a funcionalidade, quais os destinatários, quais os insumos básicos, valores de investimento, qual o momento de lançamento, quais os fornecedores e tempo de entrega, quais as redes de apoio, enfim toda uma logística estratégica por trás.

Fatores reais tendo em vista não se enxergar o mercado com base em estudos de futuro, somente de esperança, sem levar em conta as instabilidades políticas, econômicas e, porque não mencionar, mundiais. Possuir margem de realidade, isto é, do imprevisível e

às vezes, de uma pequena porcentagem de pessimismo pode evitar projeções e desgastes fora do contexto.

É minorar a emoção do amadorismo para potencializar a racionalidade estratégica. É nutrir o devido comprometimento a ponto de não ser mais uma frustração desencadeadora de desistência de uma oportunidade chave de rentabilidade.

É abrir mão de um resultado prático e imediato para benefícios de longa percepção. O ponto emocional como estopim de uma ideia, ainda no plano mental, é encarado com cautela.

> Promessas não cumpridas são motivos de vários desequilíbrios emocionais, que podem perdurar por uma vida inteira e atacar até a saúde. Por isso, antes de se comprometer, analise bem, do contrário sua consciência irá cobrá-lo para sempre (Ferreira, 2007, p. 16).

É conseguir unir a emoção, a ideia e a estratégia voltadas para uma sagacidade de mercado, o que demonstra uma inteligência mercadológica. Conceito este definido com precisão por autor Minarelli (2009, p.4-5) como sendo "a capacidade de identificar oportunidades, de desenvolver serviços adequados e de vendê-los, procurando satisfazer às necessidades dos clientes. É a capacidade de gerar trabalho e rendimento".

Julio (2005) reforça os argumentos acima ao focar na estratégia como o caminho chave decisório para delimitar cada passo operacional, de objetivos claros, com vistas à satisfação de necessidades, universais, que em maior ou em menor profundidade se revelam em algum momento da trajetória.

> Para aproveitar as referidas oportunidades, os profissionais precisam se comportar como provedores de serviços e colocar a mercadologia em seu jeito de pensar. A inteligência mercadológica, integrante do software mental, faz com que o profissional tenha um olhar diferente e veja as necessidades que estão em todos os lugares: nas filas, nas reclamações, na internet, nas coisas que quebram, nos serviços malfeitos, na descoberta de formas mais rápidas de atendimento etc.
>
> Descrevendo de modo detalhado, inteligência mercadológica é a capacidade de perceber oportunidades, prover soluções, acompanhar a evolução da demanda, ter sua marca distintiva e uma reputação, fazer-se conhecido e lembrado, saber vender ideia e serviços, saber cobrar e ficar de olho nesses fatores que garantem a permanência no mercado, medindo a satisfação e gerando o marketing boca a boca para formar uma clientela. (Minarelli, 2009, p. 4).

Ademais, no percurso da construção das bases de um potencial negócio com as suas variáveis de objetivos, de emoção, de estratégias, há que se mencionar o elemento valorativo de qualquer ideia: a sua capacidade de ser inovadora e de impactar o mercado na supressão de uma necessidade jamais suprida pelos demais concorrentes.

Na concepção original, inovação, por Schumpeter (1988), representaria a quebra da zona de conforto de um determinado segmento de produção, já consolidado pela sua estabilidade, para avançar a outro nível, seja na substituição da tecnologia, seja na mutação

das etapas operacionais, seja na própria mudança do produto.

Para Nogami (2019, p.10) “a introdução de um novo método de produção, ou seja, um método ou processo produtivo ainda não utilizado que pode inovar a forma como um determinado setor é configurado”. Nessa linha de raciocínio, a inovação teria duas espécies, a incremental e a radical.

> A incremental gera pequenas melhorias em produtos, processos ou serviços existentes, aprimorando a forma de fazer algo que já fora feito anteriormente. Já a inovação radical engendra rupturas mais intensas, causando uma mudança profunda nos serviços, produtos ou processos (Ceretta ***et al,*** 2016, p. 434).

Em uma visão rasa, a inovação se traduziria no elemento utilidade do bem (Bessant, 2009) ou mesmo em mero lançamento de uma novidade no mercado de consumo com perspectiva de ganhos comerciais (Gunday et al. 2011).

Em uma perspectiva macro, a inovação repercutiria nos processos de produção, na própria tecnologia empregada com sensíveis impactos na qualidade do produto e no trabalhar com volume de produtividade, ao se alinhar com as expectativas externas do mercado de consumo com ganhos de valor (Nagano et al.; 2014; Nogami, 2019).

> Se pararmos para pensar sobre o que consideramos ***valor*** em um produto ou serviço, chegaremos a uma conclusão não muito distante de algo como o “quanto estamos dispostos a pagar para ter os benefícios advindos de um determinado produto ou serviço”. Na verdade, o produto em si – ou ***per se*** como gostam os acadêmicos mais eruditos – não tem valor algum, somos nós que definimos o seu valor de acordo com os benefícios nele percebidos. (Carvalho Filho, 2007, p. 56).

Esse então o elemento central de toda inovação, qual seja, estar atento às necessidades do visado público, ao acrescentar valor às utilidades do bem para que o seu negócio consiga se manter de forma constante, adaptável, plástico e duradouro, além de ter a sua posição no mercado. Os investimentos, por sua vez, se tornam consequência (Christensen, 2001; Minarelli, 2009; Nogami, 2019).

3 | A PERCEPÇÃO ESTRUTURAL DE NEGÓCIO

Um negócio, então, parte de uma ideia desencadeadora de várias etapas operacionais e lógicas para que se materialize no mercado. O desenvolvimento de uma estrutura base para que o empreendimento logre êxito tendo como norteador o propósito de sua existência, com clareza e com perspectivas reais.

Nessa perspectiva, as palavras de Júlio (2005, p.37) são oportunas ao afirmar que “a estratégia sempre nascerá errada se não for feita uma análise da empresa de seu mercado e do ambiente em que se encontra, ou se essa análise estiver equivocada ou incompleta”.

> Nenhum profissional aprende uma profissão para atender às próprias necessidades. Todos a aprendem e a exercem para atender às necessidades de outras pessoas, daquelas que geram a demanda do serviço praticado e que pagam por ele, dando a justa retribuição. (Minarelli, 2009, p. 10).

Segundo Biava (2017), o desafio de qualquer empreendimento é equilibrar os benefícios da independência financeira e da liberdade para ser o seu próprio gestor com os riscos da instabilidade inicial, de um eventual fracasso e do desconhecimento do funcionamento de qualquer negócio.

Assim sendo, estabelecer as premissas de um modelo de negócio é fundamental, na medida em que se retira a bolha emocional na qual o plano da cogitação está para evoluir para a sua viabilidade mercadológica e, posterior, consolidação.

> O olhar mercadológico pode ser treinado. Não são todos os que vêem as oportunidades. Alguns têm um instinto mais aguçado ou uma característica inata e percebem com mais facilidade situações de mercado que podem se transformar em trabalho. Outros, com miopia mercadológica, precisam de ajuda para enxergar as situações da vida pelo prisma mercadológico. (Minarelli, 2009, p. 13).

Modelo de negócio, para Slywotzky (1996) significa o estilo adotado pela empresa para captura da clientela, bem como no desenho de identidade dos seus produtos e serviços, margem de terceirização de alguma parte da cadeia logística e vias de obtenção de lucro.

Na concepção de Osterwalter e Pigneur (2010), a estrutura dorsal de negócio, o tipo de moldagem adotada, deve levar em consideração o ciclo da cogitação de ideias criativas, sua respectiva entrega para o mercado para, então, aferir expressão qualitativa de valor.

O desenho do negócio, sob o ponto de vista de Malhotra (2000), envolveria a inovação dentro da cadeia tecnológica empregada na produção e na coleta de informações e o correspondente auxílio no processo decisório de ações dentro do espectro estratégico comercial de valor.

> o objetivo de criar um modelo de negócio foi de auxiliar a compreender, descrever ou prever como as organizações funcionam em suas atividades de oferta de produtos e na obtenção de um retorno financeiro sustentável (Martins *et al*, 2019, p. 50).

Nesse sentido, Osterwalter e Pigneur (2010) desenvolveram um desenho facilitador de negócio composto por etapas objetivas de mapeamento estratégico de determinado empreendimento, chamado de modelo de negócios *canvas*.

A finalidade desse modelo proposto por Osterwalter e Pigneur (2010) é mapear o negócio de forma macro e sistêmica em elementos mensuráveis, de forma objetiva, além de oportunizar o tão buscado valor à atividade, com inovação e criatividade, com o mínimo de imprevisões e de impactos negativos.

O primeiro elemento diz respeito aos clientes e se subdivide em segmento de clientes e o relacionamento com os mesmos. Por segmentação, entende-se qual a fatia do mercado consumidor se irá alcançar, qual grupo será o destinatário do serviço criado. Em contrapartida, que tipo de relacionamento com esse grupo será construído até mesmo como meio de torná-lo fiel (Cordeiro *et al*, 2017).

Teixeira e Lopes (2014) afirmam que a segmentação de clientela está relacionada às similitudes que determinado grupo possui, características e percepções comuns que os unem. O relacionamento, para os autores, representa a força motriz da empresa para o olhar das necessidades dessa parcela do mercado.

A próxima etapa diz respeito à forma de comunicação com os destinatários do serviço, qual o canal utilizado para tal finalidade, por qual meio a empresa colherá as impressões de seu público e coleta de suas expectativas.

Sobre os canais de comunicação, complementa Teixeira e Lopes (2014, p. 5) que "este conceito abrange não só a comunicação como a venda e até mesmo a distribuição – é a forma como a empresa interage com os seus clientes".

Por canais, especifica Cordeiro *et al* (2017, p. 7) "por meios diretos, como lojas próprias, lojas online, equipes de vendas, e por meios indiretos também, como distribuidores, atacados, lojas parceiras".

Em seguida, ao canal de comunicação, há a verificação das propostas de valor. Já se tem delimitado o público, o tipo de relacionamento, o meio para abertura do diálogo para então lhes lançar as propostas de qualidade valorativa, o que será entregue para corresponder aos anseios do mercado.

Sobre a propositura de valor, Teixeira e Lopes (2014, p. 5) determinam "é o conjunto de ofertas que uma empresa possui para os seus clientes, representa a forma como a empresa cria/acrescenta valor para um segmento de clientes como também a maneira como esta se diferencia da concorrência".

Os recursos-chave, os investimentos, parte sensível do negócio, são levados em consideração, assim como o fator da estrutura de custos, para viabilizar as atividades-chave, isto é, o núcleo de ações necessárias para conferir viabilidade ao negócio.

> Para a infraestrutura, o bloco referente aos Recursos-Chave descreve os bens necessários e mais importantes para que o modelo de negócios funcione numa empresa. Estes permitem que a instituição produza e entregue a sua proposta de valor aos seus clientes. As Atividades-Chave são tarefas que a empresa precisa de realizar, sendo essenciais para que o modelo de negócios funcione o melhor possível. Tal como os recursos principais, as atividades também estão ligadas à criação e entrega da proposta de valor, aos canais, receitas e ainda ao relacionamento da empresa com os clientes. (Teixeira e Lopes, 2014, p.5).

Por fim, há as parcerias-chave, a rede colaborativa e de apoio para executar o negócio e as fontes de renda, ou seja, o ganho aferido dentro de cada segmentação, a monetização do negócio em si.

Teixeira e Lopes (2014) compreendem as parcerias como alianças imprescindíveis para potencializar e alavancar qualquer negócio, haja vista a possibilidade de compartilhamento de custos, de recursos e de expectativas. O reflexo será sentido na projeção dos rendimentos através das fontes de receita decorrentes da segmentação e

escolha da cartela de clientes.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os usuários, com expectativas, buscam serviços que consigam satisfazer aos seus anseios e, para isso, fomentam-se atividades que consigam enxergar as oportunidades e falhas nos mais variados setores desse mercado de consumo.

E para isso é preciso não apenas uma boa ideia, inovadora em si mesmo, como torná-la atrativa para o segmento desejado, além de viabilizá-la no mercado como uma oportunidade rentável não só de efeitos imediatos como com um usufruto de longa percepção.

A criação de qualquer negócio parte de uma etapa cognitiva e emocional com evolução para o desenvolvimento de um desenho estruturado de um modelo composto por vários elementos: desde o visar do seu público até o formato de absorção de receitas e compartilhamento de custos e de atividades.

A modelagem de negócio, portanto, traz a clareza necessária para que a atividade consiga se inserir no mercado consumidor e se monetizar através da entrega de proposituras de qualidade de valor para setores carentes de tais serviços.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas e pesquisa em administração**. Rio de Janeiro, Fundação CECIERJ, 2009.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIAVA, J. de O. **A metodologia *canvas* e suas variações para o desenvolvimento do empreendedorismo**. 2017. Disponível: http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5617/1/J%C3%B4nata%20de%20Oliveira%20Biava.pdf. Acesso em: 10 out. 2021.

CARVALHO FILHO, C.A. **A azeitona da empada**: negociação em vendas: você é o detalhe que faz toda a diferença. São Paulo: Integrare, 2007.

CERETTA, G. F.; REIS, D. R. dos e ROCHA, A. C. da. Inovação e modelos de negócio: um estudo bibliométrico da produção científica na base Web of Science. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 2, p. 433-444, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0104-530X1461-14. Acesso em: 10 out. 2021.

CHRISTENSEN, C. M. The past and future of competitive advantage. **Mit Sloan Managemet Review**, v. 42, n. 2, p.105-109, 2001.

CORDEIRO, L. G.; APRESENTAÇÃO, M. J. F. da; TAVARES, E. V.; Silva, L. C. S. Modelo de desenvolvimento de negócios (Canvas) da incubadora de empresas de base tecnológica da UFGD (GDTEC). 2017. **XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Mar del Plata, Argentina, p. 1-14, ISBN: 978-85-68618-03-5. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/181136/101_00249.pdf;jsessionid=E5231C06A5371FDFCC1714427ABFAFD7?sequence=1. Acesso em: 12 out. 2021.

FERREIRA, F., Jr. **A arte de fazer bons negócios**: um livro imprescindível para todas as pessoas que vendem idéias. São Paulo: Butterfly, 2007.

GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K., & ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 662-676, 2011. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014. Acesso em: 10 out. 2021.

JÚLIO, C. A. **A arte da estratégia**: pense grande, comece pequeno e cresça rápido. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MALHOTRA, Y. Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation. **Information Resources Management Journal**, v. 13, n.1, p. 1-3, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, H. F; MOTA, J. P; MARINI, C. (2019). Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. **Cadernos Ebape.br**, v. 17, n. 1, p. 49-67, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395167893. Acesso em: 11 out. 2021.

MINARELLI J. A. **Inteligência mercadológica**: a inteligência que gera negócios e oportunidade de trabalho. São Paulo: Gente, 2009.

NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P.; VICK, T. E. Caracterização de processos e desafios de empresas industriais brasileiras na gestão da inovação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 51, p. 163-179, 2014. Disponível em: Doi: 10.7819/rbgn.v16i51.1426. Acesso em: 10 out. 2021.

NOGAMI, V. K. da C. Destruição criativa, inovação disruptiva e economia compartilhada: uma análise evolucionista e comparativa. **Suma de Negocios**, v. 10, n. 21, p. 9-16, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.14349/sumneg/2019.v10.n21.a2. Acesso em: 11 out. 2021

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SLYWOTZKY, A. J. **Value migration**: how to think several moves ahead of the competition. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

TEIXEIRA, L. C. M; LOPES, H. E. G. Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. **XVII SemeAD Seminários em Administração**, 2014. Disponível em: http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/93.pdf. Acesso em: 11 out. 2021.

CAPÍTULO 7

SECTOR ARTESANAL CON ASPIRACIONES A LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA TRAS EL RESCATE, DIFUSIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CERÁMICA

Data de aceite: 01/01/2022

Nora Virginia Rayas Monjaraz
Maestra en Dirección y Mercadotecnia, profesora de tiempo completo del área económico administrativa del programa educativo Desarrollo de Negocios área Mercadotecnia
Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato, área Económico-Administrativa
Dolores Hidalgo, C.I.N.
Guanajuato, México

Estudiantes de la carrera de Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia de la UTNG (GDN1031), encargados del levantamiento de la información en campo.

RESUMEN: El sector artesanal en México es clave en la cultura y las raíces expresan las características principales de cada estado o región, puesto que refleja la diversidad cultural y la riqueza creativa de sus pueblos y antepasados (Cortés, Luna, Medina, & Treviño, 2016). En ese sentido, la riqueza cultural podría perderse si no se fomenta la actividad entre la población más joven, así como a la falta de difusión, organización y apoyo al sector con ingresos dignos (Sales F. H., 2013), por lo que es importante, las actividades de los artesanos se profesionalicen a través de la innovación, modelación de producción artesanal y mejora de sus diseños. Por su parte, el presente artículo es un estudio exploratorio descriptivo, que se centra en mostrar la situación comercial, y económica que ostenta el mercado de artesanías de Dolores Hidalgo, Guanajuato. Para contextualizar el objeto de estudio, como marco de referencia, se realiza investigación documental que muestra la situación actual y retos de las artesanías en México, pues pretende poner de relieve las áreas de oportunidad que presenta la comercialización de cerámica Dolorense, a través de la identificación de las necesidades del sector artesanal.

KEYWORDS: artisan sector, economic situation, commercialization of handicrafts.

ABSTRACT: The artisanal sector in Mexico is the backbone in the culture, and its origins show the main characteristics of each state region, this is the expression of the cultural variety and richness in creativity of its people and ancestors (Cortes, Luna, Medina, & Trevino, 2016). However, the cultural heritage could be lost if this activity has no promotion among the youth population, also the lack of advertisement, organization and support to the sector is crucial; Also, the craftsmen must have decent incomes. (Sales FH, 2013). Thus, it is important for these activities to become more competent through innovation, types of artisanal production and improvement of their designs. This article is a descriptive and explorative study, which focus on showing the commercial and economic situation of the handicraft market in Dolores Hidalgo, Guanajuato. The subject of this work, as a reference, is to document this research and present the current situation and challenges of the handicrafts in Mexico, also, to highlight the areas of opportunity by implementing the commercialization of Dolores' ceramics, by the identification of the needs of this sector.

1 | INTRODUCCIÓN

La industria cultural constituye uno de los sectores más importantes en los países Iberoamericanos (SEDECO, 2018), México es uno de ellos y tiene 62 etnias, cada una de ellas cuenta con sus características de arte popular, que representan a los diversos estados. De acuerdo con ProMéxico, el comercio de las artesanías mexicanas es privilegiado, debido a que cuenta con texturas y patrones tradicionales que han sido bien recibidos en zonas turísticas nacionales e internacionales*, pues las artesanías expresan la riqueza cultural de México* (FORBES, 2018). Por esta razón, las artesanías mexicanas son conocidas a nivel internacional, aunque aportan poco al PIB nacional el (0.11%), sin embargo, son el medio de sustento principal para el 0.78% de las familias mexicanas (Instituto Nación de Estadística y Geografía, INEGI, 2016). De acuerdo con el Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP, ver Sales, 2013), citado en (Cortés, Luna, Medina, & Treviño, 2016). Estas familias cuya principal fuente de ingresos la encuentran en el sector artesanal, viven en la vulnerabilidad social, pues familias completas viven directamente de este trabajo, generando además empleo a muchas otras personas que surten de materias primas a los talleres artesanales o a los comerciantes que venden las artesanías, pues según la encuesta nacional de empleo se tuvo ingresos menores a un salario mínimo en el primer trimestre del 2011 (Hernández D. , 2013), situación que no ha cambiado mucho, pues a la fecha se registra un promedio de 2 a 5 salarios mínimos (ENOE, 2020). Situación que pone de manifiesto la necesidad de dignificar la actividad artesanal, así como superar aspectos como la piratería y los problemas de comercialización, a fin de ofrecer productos auténticos y de verdadera tradición en los distintos mercados, lo que contribuirá al posicionamiento del sector.

2 | ANTECEDENTES

La producción artesanal en México representa una pequeña porción de la economía global, esto de se debe a la realidad que vive el sector artesanal, puesto que las posibilidades de acceso a la educación en este segmento es bajo, aunado a la falta de mecanismos de producción, así como de cultura y visión de vida de los artesanos, son factores que retrasan el crecimiento del sector (Colección de Tesis Digitales UDLAP, 2020). Por su parte, la directora del Centro Daniel de la Borbolla, institución privada que fomenta las artesanías, destacó la labor que realiza el sector civil y privado en el sector y consideró que debe ser impulsado (Ruiz, 2013). Por lo que una de las Instituciones que promueven las artesanías en México, es el FONART (Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías), sin embargo, las reglas internas del Fondo limitan su campo de acción al focalizar su actividad en aquellos artesanos en pobreza extrema e inhibe su apoyo a proyectos que requieran fortalecer sus técnicas y comercialización (Hernández D. , 2013). Por lo que debería verse

como un programa que permita detonar un proyecto de desarrollo que se transforme en un modelo de industria, de empresa, de comercialización y de financiamiento (Verver & Vargas, 2013). En ese sentido la Ley revisada en CESOP pone a la microindustria y a las artesanías juntas, no obstante, el sector público se encuentra posicionado en la Secretaria de Desarrollo Social, es decir, el sector no es homogéneamente tratado; puesto que en algunos estados el sector se vincula a la Secretaría de Economía, a la Secretaría de Desarrollo Social y en otros a la Secretaría de Turismo, hay incongruencia en la política pública que se aplica, lo que hace evidente un nuevo marco jurídico de las artesanías en México (Verver & Vargas, 2013).

Por otra parte, Dolores Hidalgo, Cuna de la Independencia Nacional, es uno de los 46 municipios del Estado Mexicano de Guanajuato. Se ubica en la región norte-centro de su territorio y tiene una extensión de 1656,18 km². De acuerdo con el censo del año 2015, la población asciende a 152,113 a nivel municipal. En donde aproximadamente el 38 % de la población total está dentro del rango de económicamente activa, habiendo una tasa de ocupación cercana al 99,05 %. Con una participación masculina del 68,06 % y una femenina del 31,94 %. La principal actividad es el sector primario, siguiéndole en importancia los que trabajan en la industria y el comercio, lo cual implica en estos dos últimos casos, la actividad relacionada con la producción y venta de piezas de cerámica (SEDESHU, 2012). En el municipio de Dolores Hidalgo se tienen más de 1 mil 780 talleres de Mayólica y Alfarería, en donde laboran 35 mil 500 personas, el 70 por ciento de la producción de cerámica se comercializa en el mercado nacional y el 30 por ciento se exporta, principalmente a Estados Unidos y Canadá (Desarrollo económico incluyente, 2016). No obstante, una de las causas que están afectando al sector, es la producción de imitaciones en China, al tener abundancia de mano de obra y las artesanías ser intensivas en este mismo factor de producción, está arrebatándole mercado a los artesanos mexicanos (Ortíz, 2013). Esto es lo que provoca que cada vez menos gente esté interesada en dedicarse a ser artesano, poniéndolo en peligro de extinción, ya que el 80% del artesanado en México se encuentra en el grupo de 40 a 80 años de edad (Cisneros, 2013) citado en (Cortés, Luna, Medina, & Treviño, 2016).

3 I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La actividad artesanal tiene orígenes prehistóricos, pero con la llegada de la revolución industrial las actividades agrícolas y artesanales fueron relegadas por el nuevo sector industrial, marginando a los grupos vulnerables. Sin embargo, esta actividad sigue vigente, de modo que su producción, realizada en todo el mundo, representa principalmente a la cultura ancestral correspondiente de cada región (Hernández D. , 2013). Por lo que el sector artesanal se clasifica como micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), las cuales constituyen el 99.8% de las empresas en México y generan el 52% del PIB nacional y

el 72% de los empleos formales (Hernández, Pineda y Andrade, 2011). No obstante, uno de los principales retos que enfrenta el sector artesanal mexicano Correa (sf) citada por Sales (2013) para su desarrollo son la dificultad para conservar elementos culturales ancestrales, la penetración de los denominados souvenirs y otros productos que se ofrecen bajo el título de artesanías, que son manufacturados con alta tecnología y de forma masiva, los altos costos de la materia prima y falta de capital por parte de artesanos para proveerse, la presencia de intermediarios, las exigencias del mercado por imponer ciertos diseños ajenos a toda tradición y contexto artesanal nacional. Por su parte, los jóvenes no participan en la actividad artesanal, ya que el 80% del artesano en México se encuentra en el grupo de 40 a 80 años de edad, obteniendo un ingreso promedio de 1 a 3 salarios mínimo, de acuerdo a los datos de la encuesta ENOE citado en (Sales F. , 2013). Por lo que la reacción de los padres ha sido desalentar a los hijos a continuar la actividad artesanal y promover el estudio de alguna carrera técnica o universitaria que les ofrezca un reconocimiento social y mayores opciones económicas. Es decir, la planta productiva artesanal está envejeciendo y surgen brechas artesanales de una a tres generaciones (Cisneros, 2013). Aunado a que tampoco se cuenta con un censo de enseñanza artesanal ni una existencia que certifique sus saberes. En consecuencia, al no existir un certificador de procesos artesanales, no sólo la organización del sector, sino el propio saber, se difumina. En ese contexto el oficio artesanal no se valora, puesto que es común el regateo por parte de toda la cadena de compradores: el acaparador local, los mayoristas, el de la tienda, el propio turista, el coleccionista y demás consumidores. Problema que no es ajeno al que enfrenta el sector artesanal en la comercialización de Cerámica en Dolores Hidalgo, puesto que artesanos se enfrentan a la piratería o imitación de productos chinos, a la falta de profesionalización del personal que opera, falta de innovación, modelación de producción artesanal y mejora de sus diseños, así como las herramientas y materiales de trabajo.

Por lo que el sector artesanal en México aún debe aspirar a una sustentabilidad económica y a que exista una institución que, vierta sus políticas públicas, promueva legalmente el engarce de las instituciones promotoras de las artesanías con el resto de la economía, especialmente de las pequeñas empresas (Cisneros, 2013). Situación que demanda de la actividad artesanal supere aspectos como la piratería y los problemas de comercialización a fin de ofrecer productos auténticos y de verdadera tradición en los distintos mercados, lo que contribuirá al posicionamiento del sector.

4 I METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Se lleva a cabo una investigación exploratoria, con la finalidad de contextualizar y delimitar el objeto de estudio mediante investigación documental en fuentes secundarias, con estudios e investigaciones realizadas por la Secretaria de Desarrollo Económico, FONART (Fondo Nacional para el Fomento de Artesanías), CESOP (Centro de Estudios

Sociales y de Opinión Pública), SEDESHU (Secretaría de Desarrollo Social y Humano), colección de tesis de la UDLAP (Universidad de las Américas de Puebla y la Revista de Economía del Tecnológico de Monterrey, con la finalidad de analizar la situación actual y retos de las artesanías en México como marco de referencia en el presente estudio.

Posteriormente, se realiza una investigación de corte cuantitativo, que suministra información sobre el sector artesanal en Dolores Hidalgo. Se diseña un instrumento de recopilación de información semiestructurado con 18 ítems, se aplican 300 encuestas, con un intervalo de confianza del 95% y un grado de error del +/-5%, con referencia a un universo de 1780 talleres de mayólica y cerámica. La técnica de levantamiento de la información es cara a cara, de forma administrada, mediante un muestreo probabilístico por conglomerado, puesto que existe un área natural de la población objeto de estudio, de acuerdo con la ubicación del sector artesanal en Dolores Hidalgo, Guanajuato.

5 | MARCO TEÓRICO

La definición de un artesano se remonta a inicios del siglo XX, pues fue entonces cuando se empezó a definir quién es campesino, quién es indígena y quién es artesano, éstos eran considerados así, pues lo que ellos hacen tienen una impresión cultural en sus productos, Ramírez (2013) y Hernández (2013) citado en (Cortés, Luna, Medina, & Treviño, 2016). Por su parte, la palabra artesano según la definición de la REA es una persona que ejercita un arte u oficio meramente mecánico, modernamente para referirse a quien hace por su cuenta objetos de uso doméstico imprimiéndoles un sello personal, a diferencia del obrero fabril (Real Academia Española , 2016). En ese sentido, se deprenden dos tipos de artesanos, el artesano tradicional, como soporte para la conservación y transmisión de la memoria, es anónimo y trabaja comunalmente. Aquí, la enseñanza se transmite en forma oral, es intergeneracional y está determinada por el ambiente de cada región. La actividad artesanal es utilitaria y representa un modo de vida y de trabajo, con procesos productivos y con materiales de la región. El artesano formal urbano busca en la elaboración del objeto también una realización utilitaria. Pero la elaboración de ese objeto tiene aspiraciones y conceptos artísticos con la depuración de la técnica y la experimentación de nuevos materiales, y puede responder a una necesidad de consumo (Cisneros, 2013).

No obstante, la artesanía en México proviene principalmente de sectores marginados, y por lo mismo carecen de un buen censo y no permiten a las instituciones o al mismo gobierno conocer exactamente cuántos artesanos hay, su ingreso, ni las variables que se toman en cuenta en los censos económicos, pues la actividad artesanal ha sido excluida sistemáticamente por el bajo impacto que tiene en el PIB nacional (Cisneros, 2013). Así pues, en la medida en que se pierde la producción para el autoconsumo o para el consumo regional tradicional y surge el consumidor nacional e internacional con la globalización, lo que impacta en la dependencia del productor hacia consumidores que tienen múltiples

opciones, no sólo dentro de México sino en el mundo. Por otro lado, también se pierde porque el artesanal es un oficio donde no se valora el trabajo, es común el regateo por parte de toda la cadena de compradores, aunado a que no es la actividad preponderante de las familias productoras, sino un complemento, en donde cerca del 80% del artesano tiene de 40 a 80 años de edad; el 15% restante tiene de 25 a 40 y solo se da en 5% del grupo de cinco a 20 años de edad, situación que afecta a la transmisión de la artesanía, pues la planta productiva artesanal está envejeciendo y surgen brechas artesanales de una a tres generaciones; que de acuerdo a un sondeo se proyecta que de ocho a 10 millones de artesanos, ahora quedan sólo entre cuatro y cinco millones (Cisneros, 2013).

Por otro lado, Sol Rubín de la Borbolla directora del Centro Daniel Borbolla afirma que la falta de una legislación a nivel federal que reconozca el valor económico, social y cultural de los artesanos y las artesanías; la falta de articulación de la acción de fomento y promoción gubernamental a nivel federal, estatal y municipal; la piratería, la necesidad de revalorar el trabajo de los artesanos, y a los artesanos mismos, para que dejen de ser catalogados como parte de ese México subdesarrollado; la falta de interés en la investigación desde la academia; y por último, la falta de acceso del sector artesanal a las herramientas tecnológicas hoy disponibles en el mundo globalizado, son temas que deben estar presentes en los programas de rescate, difusión y comercialización de las artesanías en México (Rubín de la Borbolla, 2013). A lo que Cisneros (2013) afirma que se hace necesario un censo nacional de enseñanza artesanal del sector público y privado, que permita la certificación artesanal del sector público, que se promueva el proyecto de Ley de Fomento Artesanal y que se contemple la creación de un instituto mexicano de artesanías que sea un organismo descentralizado a nivel federal, que a su vez, cuente con el apoyo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para generar un régimen fiscal especial que pueda otorgar beneficios reales al artesano y permitir que éste transite a la economía formal (Cisneros, 2013).

6 | RESULTADOS

Las artesanías que se comercializan en Dolores Hidalgo el 60% son de cerámica y alfarería, por su parte, la talabartería con un 18%, como sector alterno a la actividad principal del municipio, como los más representativos. El 29% de los artesanos tienen de 5 a 10 años practicando el oficio, mientras que el 23% menos de 5 años y el 21% de 10 a 15 años, por lo que se asume que hay entrada de nuevos productores al mercado. De estos, el 43% de los empresarios que comercializan artesanías, refieren que tienen menos de 5 empleados actualmente, seguido del 37% de 5 a 10 y con un 16% de 11 a 20 empleados. Por lo que se visualiza que son micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyme). Como parte de las características de la comercialización, refieren que el 79% de los artesanos Dolorenses fabrica y vende sus artesanías, mientras que el 14% solo fabrica y un 7%

menciona que compra y revende. El 40% ofrecen venta al mayoreo y menudeo, mientras que el 33% manifiesta que solo al menudeo y un 27% al mayoreo. El 39% de los clientes suelen comprar cada 15 días, el 33% cada 8 días y un 22% una vez al mes. Por lo que se asume que en las ventas al mayoreo son cada 15 días y las de menudeo cada 8, reflejando el volumen de compra promedio. El 41% de los artesanos manifiestan que sus ingresos mensuales en promedio son de entre 10,000 a 20,000, el 37% menos de 10,000 y el 11% de 20,000 a 30,000, por mencionar los más representativos. Refieren que sus clientes provienen del interior de la República el 37%, el 29% del interior del Estado, mientras que el 22% de la localidad y solo un 12% del extranjero. Los artesanos dolorenses emplean como medio de promoción y publicidad el asistir a ferias y exhibiciones con un 24%, seguido de ningún medio con el 22%, mientras que con un 21% lo hace por recomendación y un 20% en redes sociales y páginas web. Por su parte, el 61% de los artesanos en Dolores Hidalgo afirman no contar con una marca que les de identidad, puesto que no lo consideran necesario, piensan que es caro, no saben cómo hacerlo, falta de tiempo e interés y que son muchos requisitos. El 78% indica que no exportan sus mercancías fuera del país porque desconocen cómo hacerlo, les falta capital, son muchos requisitos, hay un mercado local amplio, falta de clientes y demanda, no cuentan con la capacidad de producción, exigen mayor calidad o simplemente no lo han intentado. No obstante, el 22% que, si exporta actualmente, indica que lo hace a Estados Unidos, Canadá, Europa, Japón, Chile, Austria, Polonia e Italia.

En cuanto a la producción, el 76% de los artesanos refiere que cuenta con los materiales y herramientas para elaboración de sus artesanías, sin embargo, perciben que no están en el mejor estado y cuentan con lo básico, adaptando maquinaria o herramientas con vasijas, alambres, varillas, cubetas, palos de madera, según sus necesidades; por otra parte, el 24% indica no contar con todo lo que necesita por falta de dinero para invertir y que éstas suelen ser muy caras. Así mismo, han adaptado a sus artesanías el proceso de fabricación libre de plomo con el 71%, apegándose a la regulación, mientras que el 15% menciona que desconoce cómo hacerlo y el 13% no lo considera necesario. En cuanto al conocimiento de las propiedades de los materiales que se usan para la fabricación, como pieza clave para lograr la calidad deseada en determinada artesanía, el 75% afirma conocer las propiedades de los materiales que se usan en la fabricación, mientras que el 25% dice que no, pues mencionan que se debe a la falta de capacitación, no lo han investigado porque no lo consideran relevante, no se involucran en la elaboración, ya vienen cerrados y empaquetados o simplemente por falta de interés.

Por otra parte, en el presente estudio exploratorio, se obtiene que el mayor problema al que se enfrentan artesanos dolorenses es la rotación del personal con un 39%, seguido de la falta de una adecuada administración y organización con el 19%, el 14% por mermas y defectos de fabricación y el 13% por falta de capacitación. Mientras que, en el ámbito de la comercialización, el mayor reto que perciben es hacerle frente a la competencia de

mercancía China con el 50%, pues indican que está afectando a la comercialización de sus productos, mientras que el 23% menciona que se debe a la falta de conocimiento en nuevas técnicas de fabricación y el 12% a innovación en diseños, como los más representativos.

7 I COMENTARIOS FINALES

RESUMEN DE RESULTADO

Las artesanías mexicanas cuentan con un gran reconocimiento y valoración, por ser productos que manifiestan la diversidad cultural de una sociedad, lo que ha permitido al sector convertirse en un atractivo mercado con potencial de crecimiento. Sin embargo, el mercado local de artesanos Dolorenses debe mejorar la calidad de las artesanías a través de la innovación, modelación de producción artesanal y mejora de sus diseños, así como las herramientas y materiales de trabajo. Aunado al cambio de visión por una cultura empresarial, que implica la eficiencia de recursos organizacionales, administrativos, tecnológicos, económico y humano, puesto que la actividad artesanal debe superar aspectos como la piratería y los problemas de comercialización a fin de ofrecer productos auténticos y de verdadera tradición en los distintos mercados, lo que contribuirá al posicionamiento del sector a nivel nacional como internacional.

CONCLUSIONES

La artesanía es una de las riquezas culturales de nuestro país, de ahí la importancia del reconocimiento, de la dignificación del sector, de la promoción y de la inversión de instituciones al sector, que propicien las condiciones socioeconómicas de quienes lo integran. Puesto que a la fecha no hay un censo nacional de artesanos tradicionales y urbanos con estadísticas específicas del sector. Por lo que es necesario una legislación a nivel Federal que reconozca el valor económico, social y cultural de los artesanos y las artesanías; la articulación de la acción de fomento y promoción gubernamental a nivel federal, estatal y municipal; así como revalorar su trabajo, impactando en una mayor difusión y comercialización de las artesanías. Por lo que se pueden diseñar programas de fidelización de clientes a través de un CRM, que permita dar seguimiento a sus clientes personalizando y diferenciando el producto, realizar publicidad a través de marketplace o plataformas digitales que permitan la eliminación de intermediarios, se establezca un servicio personalizado y se fije un precio más competitivo. Así como un cambio de visión por una cultura empresarial, que implica la eficiencia de recursos organizacionales. Dando mayor difusión a la participación en ferias y exhibiciones a nivel nacional como internacional, desarrollar una imagen corporativa a través de una identidad o marca, gestión y vinculación con ecosistemas de financiamiento que apoyen a este sector.

RECOMENDACIONES

Capacitar a empresarios del sector artesanal sobre la importancia de generar una identidad e imagen corporativa y brindar el apoyo mediante instancias públicas y/o privadas para el desarrollo de marca/logo. Así como diseñar un programa de capacitación a empresarios y a empleados; sobre modelación artesanal de procesos, innovación de diseños, logística y distribución, administración de recursos organizacionales, aprovechar el nombramiento de Marca Colectiva por parte del IMPI (Instituto Mexicano de Propiedad Industrial), para integrar a los productores ceramistas y alfareros de Dolores Hidalgo a un nuevo modelo de negocio, que les permitirá mejorar su nivel de competitividad y hacer frente a la creciente competencia China, propiciando una identidad propia.

REFERENCIAS

Cisneros, R. (10 de 2013). ***Las artesanías en México, situación actual y retos.*** (CESOP, Editor, & D. d. Artes, Productor) Obtenido de Entre la Utilidad y la belleza: http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Centros-de-Estudio/CESOP/Estudios-e-Investigaciones/Libros/Las-artesanias-en-Mexico.-Situacion-actual-y-retos

Colección de Tesis Digitales UDLAP. (01 de 10 de 2020). ***Situación actual del sector de artesanías en México.*** (U. d. Puebla, Ed.) Recuperado el 01 de 10 de 2020, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/lopez_p_dm/capitulo4.pdf

Cortés, F., Luna, M., Medina, A., & Treviño, S. (Octubre de 2016). ***El comercio internacional del sector artesanal mexicano:una aplicación del modelo del ciclo de vida de los.*** Recuperado el 01 de octubre de 2020, de http://ree.economiatec.com/A8N2/240478.pdf

Desarrollo económico incluyente. (02 de 08 de 2016). ***Comunicación Social de Gobierno.*** Recuperado el 07 de 2019, de https://noticias.guanajuato.gob.mx/2016/08/reciben-dolores-hidalgo-y-guanajuato-las-marcas-colectivas-region-de-origen-en-alfareria-y-mayolica/

ENOE. (07 de 2020). ***Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.*** Recuperado el 02 de 10 de 2020, de https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=5939

FORBES. (25 de 05 de 2018). ***México y sus artesanías en el mundo.*** Obtenido de https://www.forbes.com.mx/mexico-y-sus-artesanias-en-el-mundo/

Hernández, D. (2013). ***Las artesanías en méxico situación actual y retos.*** (C. d. Pública, Ed.) Recuperado el 02 de octubre de 2020, de Estadísticas laborales en materia artesanal: http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Centros-de-Estudio/CESOP/Estudios-e-Investigaciones/Libros/Las-artesanias-en-Mexico.-Situacion-actual-y-retos

Real Academia Española . (2016). ***Diccionario de Lengua Española.*** Obtenido de https://dle.rae.es/artesano

Rubín de la Borbolla, S. (2013). ***Daniel de la Borbolla y el fomento artesanal.*** (CESOP, Ed.) Recuperado el 28 de 09 de 2020, de http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Centros-de-Estudio/CESOP/Estudios-e-Investigaciones/Libros/Las-artesanias-en-Mexico.-Situacion-actual-y-retos

Ruiz, R. A. (2013). ***Las artesanías en México. Situación actual y retos***. (C. d. Pública, Ed.) Recuperado el 02 de 10 de 2020, de Presentación: http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Centros-de-Estudio/CESOP/Estudios-e-Investigaciones/Libros/Las-artesanias-en-Mexico.-Situacion-actual-y-retos.

Sales, F. (11 de 2013). ***Las artesanias en México, situación actual y retos***. (CESOP, Editor) Recuperado el 25 de 09 de 2020, de http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Centros-de-Estudio/CESOP/Estudios-e-Investigaciones/Libros/Las-artesanias-en-Mexico.-Situacion-actual-y-retos

SEDECO. (06 de 04 de 2018). ***Secretaria de Desarrollo Económico.*** Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/lopez_p_dm/capitulo4.pdf

SEDESHU. (25 de 02 de 2012). ***Secretaria de Desarrollo Social y Humano***. Obtenido de http://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/2012_SEDESHU_Perfil%20Economico%20Dolores%20Hidalgo%20Cuna%20de%20la%20Independencia.pdf

Verver, H. G., & Vargas, R. (11 de 2013). ***CESOP***. Recuperado el 11 de 09 de 2020, de Las artesanias en México, situación actual y retos: http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Centros-de-Estudio/CESOP/Estudios-e-Investigaciones/Libros/Las-artesanias-en-Mexico.-Situacion-actual-y-retos

APÊNDICE

1. Tipo de artesanía que comercializa

2. ¿Cuánto tiempo tiene practicando este oficio?

3. Número de empleados que tiene actualmente

4. ¿Cuál es su situación comercial?

5. Tipo de venta que suele ser más frecuente en su negocio

6. ¿Con qué frecuencia suelen comprar sus clientes?

7. ¿En promedio a cuánto ascienden sus ventas mensuales?

8. ¿De dónde provienen la mayoría de sus clientes?

9. ¿Cuenta con algún punto de venta para ofrecer sus artesanías?

10. ¿Emplea Usted algún tipo de medio de comunicación para promoción y/o publicidad de sus artesanías?

11. ¿Cuenta con una marca, logo que le de identidad y posicionamiento en el mercado?

12.- ¿Actualmente Usted Exporta?

13. ¿Usted cuenta con herramientas, materiales y equipamiento para hacer más eficiente la producción de las artesanías?

14. ¿Sus artesanías están libres de plomo y/o se apegan a la regulación legal que aplique en el sector?

15. ¿Conoce Usted las propiedades de los materiales que está usando en la elaboración de sus artesanías?

16. ¿Cuáles problemas se le presentan con mayor regularidad en la producción?

17. De acuerdo con la situación comercial que presenta el mercado artesanal en Dolores Hidalgo, ¿Qué considera que lo está afectando?

18. Desde su perspectiva, ¿Qué debería hacerse para mejorar el crecimiento y venta de sus artesanías.

CAPÍTULO 8

ANÁLISIS DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO UN MODELO PARAINCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME DE MANUFACTURA EN MÉXICO

Data de aceite: 01/01/2022

Antonio Resa Freg
Director General de Estudios Corporativos, S.C. CDMX
Ingeniero Químico Industrial del Instituto Politécnico Nacional, Doctorante en Ciencias de la Administración, Diplomado en administración de negocios del Kenshu Center de Osaka, Japón y Maestría en Procesos por The Hammer and Company de Boston

RESUMEN: La presente investigación analiza el alineamiento estratégico como un modelo de negocio para incrementar la competitividad de las PYME de manufactura, ya que aplicado en empresas grandes incrementa su competitividad, valor y crecimiento rentable. Para el desarrollo del trabajo se utiliza una metodología correlacional-explicativa partiendo del alineamiento estratégico y la competitividad de la PYME bajo un análisis cuantitativo; los datos se obtuvieron mediante cuestionario aplicado a 267 directivos y colaboradores de 5 empresas en Mérida, Yucatán, dedicadas a confeccionar prendas de vestir. Los resultados muestran que 2 empresas que aplican el alineamiento estratégico logran crecimiento, comprobando así la hipótesis. Las otras no aumentan ventas, flujo de efectivo y arriesgan crecimiento. Se aprecia que el liderazgo directivo tiene correlación sobre el alineamiento de la estrategia en la organización. El análisis concluye que el alineamiento estratégico incrementa la competitividad de las PYME, las ayuda a vender más, aumentar ingresos y crecer rentablemente.

PALABRAS CLAVE: Alineamiento estratégico, competitividad, estrategia, modelo de negocio, PYME de manufactura.

INTRODUCCIÓN

El alineamiento estratégico afirma que todos los elementos de una empresa, incluyendo su estrategia hacia el mercado y la organización (procesos, personas, sistemas y la cultura), están estructurados de tal manera que respalden el cumplimiento de los objetivos a largo plazo expresados en la visión. Lo anterior va de acuerdo con la propuesta para probar el alineamiento estratégico mediante una matriz que realizaron Trevor y Varcoe (2016) con la cual comprobaron que las mejores empresas y las más competitivas, son las que están mejor alineadas. El alineamiento estratégico como un modelo de negocio para impulsar la competitividad es un concepto reciente en la cultura administrativa e implica que todo al personal participe, ver Figura No. 1.

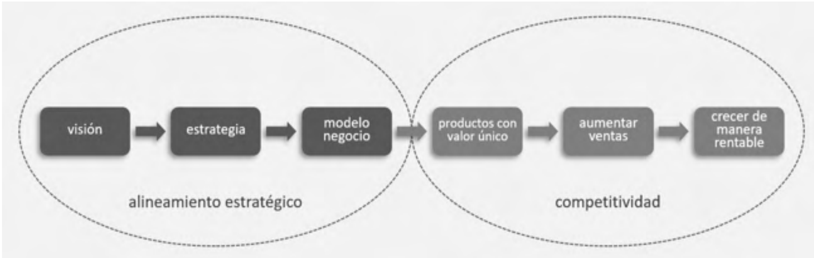


Figura 1. Modelo de alineamientos estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

La importancia de incluir a todo el personal en la consecución de los objetivos tiene sus raíces en la administración estratégica según Ansoff (2007). Bajo este concepto hay que balancear las características externas de la estrategia entre el “producto y el mercado” y crear un ajuste interno entre la estrategia y los recursos empresariales y sus estructuras. Otra aportación para comprender que la estrategia tiene impacto en la estructura y viceversa fue hecha por Chandler (1962) ya que la estrategia es lo primero que debe cambiar para ajustarse al mercado y entonces concentrarse en como la estrategia redefine a la estructura. Lo anterior implica mantener el vínculo y el alineamiento estratégico implícito.

Como objetivo general se plantea analizar el alineamiento estratégico en cinco empresas PYME manufactureras de confección de prendas de vestir de Mérida, Yucatán, para identificar la relación con el incremento de su competitividad. Bris et al., (2016) citando al Centro Mundial para la Competitividad (IMD) señalan que el bajo nivel de competitividad en las Pymes podría radicar en la ausencia del alineamiento estratégico como una de sus causas directas, ya que el factor organizacional es uno de los “componentes internos para la competitividad” de los negocios y este requiere el alineamiento de la estrategia y sus objetivos”. Es por lo anterior que el problema por tratar en esta investigación es analizar qué tan efectivo puede resultar el alineamiento estratégico como un modelo para incrementar la competitividad de la PYME de manufactura en México, ya que ha demostrado ser una herramienta administrativa para lograr una ventaja competitiva en las empresas grandes y les ha permitido crecer de manera rentable como lo plantean Kaplan y Norton (2008).

Bajo la consideración anterior, la hipótesis (H1) plantea que las PYMES manufactureras con mejor alineamiento estratégico, son más competitivas. Esta hipótesis correlacional conlleva una relación entre las variables independiente y dependiente y observar cómo es dicha relación con las variables derivadas. En apoyo a la hipótesis (H1), se presentan las hipótesis (2) enunciando que, a mayor alineamiento estratégico, mayor valor único para el cliente, la hipótesis (H3), a mayor alineamiento estratégico, mayores ventas, la hipótesis (H4), a mayor alineamiento estratégico, mayores utilidades y la hipótesis (H5), a mayor alineamiento estratégico, mayor crecimiento sostenido.

Como pregunta general para la investigación en congruencia con las hipótesis se

establece; ¿cuál es la relación que existe entre el alineamiento estratégico y el incremento de la competitividad en cinco empresas PYME manufactureras de confección de prendas de vestir de Mérida, Yucatán, que pueda conducir a un modelo de competitividad para las PYMES manufactureras en México?

El planteamiento del análisis del alineamiento estratégico como un modelo de negocio para incrementar la competitividad en las PYME se dirige a identificar si la estrategia está relacionada mediante el alineamiento con la dirección, la organización y el control para dar rumbo hacia sus metas y objetivos, lo que lo justifica como un tema primordial para la investigación del problema y poder así contribuir a mejorar este factor interno que impide lograr mayor competitividad en las PYME de manufactura.

En suma, el alineamiento estratégico ayudaría a que las PYME de manufactura cuenten con procesos y procedimientos para hacer más accesible y aplicable una estrategia que les permita incrementar su competitividad para ofrecer productos y servicios con un valor único para atraer más clientes, aumentar sus ventas y utilidades y con ello lograr un crecimiento sostenido para beneficiar su economía.

Las variables propuestas para la investigación sobre el alineamiento estratégico y la competitividad son:

- Variable Independiente: El alineamiento estratégico
- Variable Dependiente: La competitividad de la PYME de manufactura en México

El contexto seleccionado sobre las PYME de manufactura, en México, de acuerdo con las cifras obtenidas por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) y presentadas como el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, DENUE, 2018) existen 5,081,192 unidades económicas en total, de las cuales las PYME de manufactura a nivel nacional son 529,643 y representan el 10.42%. En el Estado de Yucatán, México, citado en la misma fuente del INEGI, 117,793 son PYME y de ellas 23,366 son de manufactura. En particular, en México hay 2,157 empresas de manufactura de confección de prendas de vestir, 72 corresponden al Estado de Yucatán, y 38 están ubicadas en Mérida dando empleo a 1,664 personas.

Esta investigación se aplica a las empresas pequeñas y medianas (PYME) Clasificación 31-33 que están dedicadas a las actividades económicas para fabricar prendas de vestir a partir de tela comprada de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) (INEGI, 2007). En particular se seleccionó el Estado de Yucatán en la Región del Sureste de México, por ser de los estados con mayor retraso en relación con los estados del norte o centro de la República Mexicana según el reporte de actividad trimestral por región de BANXICO (2018) con base en datos del INEGI. Por lo anterior, las PYME ubicadas en esta Región son las que son más ávidas de identificar cómo incrementar su competitividad mediante mejores prácticas administrativas que han demostrado ser generadoras de valor, crecimiento y desarrollo en las empresas

grandes, pudiendo ser adquiridas e implementadas durante periodos de transición de micro a pequeña, de pequeña a mediana y de mediana a grande, con la intención de contribuir a su permanencia y crecimiento sustentable.

El estudio de campo se realizó durante el periodo entre los meses de octubre de 2015 a marzo de 2016 con la colaboración de 5 empresas que respondieron a la invitación y solicitud que se hizo a las 38 empresas PYME de manufactura de prendas de vestir que pertenecen a la cámara de la industria del vestido (CANAIVE) ubicada en la ciudad y municipio de Mérida, Yucatán en México.

CONTENIDO

El diseño de la investigación es cuantitativo y no experimental, ya que no hay control de la variable independiente sobre el alineamiento estratégico y su efecto en la competitividad. Es transeccional, ya que su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado, en un tiempo único. Dentro del diseño transeccional, es correlacional porque describe relaciones entre dos o más variables. Las unidades de análisis o muestreo en el caso de la presente investigación son las personas dedicadas a la administración, así como, las dedicadas a las operaciones de dichas empresas.

El universo de empresas al que se enfoca la presente investigación está estratificado de manera oficial por la Secretaria de Comercio (SEGOB, 2009) como Pequeñas y Medianas empresas o PYME y por su actividad económica, se utilizó el sistema de clasificación SCIAN del INEGI relacionada con la manufactura y cuya clasificación es la 3152. La obtención de los datos proviene del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, DENUE, 2014) que administra desde el año 2010 el INEGI con información de DOF jun 30 2009 y SCIAN en 1997. Con los datos obtenidos de las fuentes, el número de entidades PYME de manufactura de confección de prendas de vestir a nivel Nacional es de 2,157, en el Estado de Yucatán es de 72 y en particular en la Ciudad de Mérida y que conforman el universo seleccionado para investigar, es de 38. De estas las que corresponden a la producción en serie de camisas de vestir (clasificación 315222) es de 9, producción en serie de uniformes (clasificación 315223) es de 15 y las dedicadas a otra ropa exterior (clasificación 315229) es de 14.

Para la determinación de la población se obtuvieron datos del Económicas (INEGI, DENUE, 2014) sobre el número de trabajadores que tienen las 38 PYME seleccionadas en la Ciudad de Mérida y el personal ocupado por dichas empresas es de 1,664 personas. El tipo de muestreo es “muestreo aleatorio simple” (MAS), y para el cálculo de la muestra probabilística de la población delimitada de 1,664 sujetos se aplicaron dos métodos de cálculo: 1) la fórmula matemática clásica y calculada con el programa MS Excel y 2) un programa específico obtenido de una página de internet. Aplicando la fórmula en el programa de Microsoft Excel, el tamaño de la muestra calculada es de 312 personas considerando

margen de error del 5% y nivel de confianza de 95%. La muestra obtenida aplicando el programa Decision Analyst Stat 2.0 también es de 312 con un 95% de confianza y 5% de error máximo.

Los datos para esta investigación se obtienen dividiendo en dos estratos a cada una de las empresas PYME de manufactura de confección de prendas que respondieron favorablemente a la medición y dichos estratos son: A) el nivel administrativo (propietarios y encargados de primer nivel o mandos medios y B) el nivel operativo que incluye a todos los encargados de realizar o ejecutarlas las actividades y operaciones. Con este tamaño y estratificación de la muestra se planeó la aplicación del instrumento para recopilar la información y tabularla para su análisis y comprobación o rechazo de la hipótesis.

Los datos se obtuvieron mediante un cuestionario diseñado a partir de operacionalizar las variables, generando 25 ítems, asignando una escala Likert a cada uno y codificándolos. Las dimensiones consideradas para la variable dependiente "alineamiento estratégico" son: visión, misión, estrategia para ser competitivos y únicos, plan estratégico conteniendo objetivos, indicadores, metas, iniciativas y acciones, modelo de negocio, procesos integrales con puestos y sistemas, liderazgo, cultura, recompensas, alineamiento operativo, mediciones, evaluación del desempeño operativo, solución de problemas y mejora continua. Para la variable independiente " Competitividad de la PYME" se incluyeron: para un "producto o servicio único"; calidad, innovación, precio, atención y servicio, costos y para el crecimiento rentable; aumento de ventas, utilidades y elementos de crecimiento. De las dimensiones se derivan las definiciones conceptuales que fueron medidas mediante el instrumento durante la recolección de datos.

La confiabilidad se determinó con la aplicación del cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, que fue de 0.972. Contando con el diseño del cuadro de variables, definiciones, dimensiones y ítems; la escala de medición Likert para codificar, el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de Cronbach, así como, la validez de contenido habiendo revisado el dominio de cada variable, se concluyó el instrumento y quedó listo para su aplicación. Los ítems del "Cuestionario terminado" se listan en el Apéndice.

El cuestionario con los ítems diseñados se aplicó tanto a nivel dirección como a mandos medios, empleados y trabajadores, entre los meses de noviembre 2015 a enero 2016. Para conseguir las entrevistas se mandaron invitaciones a las 38 empresas que constituyen el universo determinado, después de una presentación en junta de consejo en la Cámara de la Industria del Vestido en la Ciudad de Mérida a la que asistieron 25 consejeros. Con el número de la muestra requerida de 312 personas, se dividió entre las cinco empresas que aceptaron participar y responder y por lo tanto se programaran 60 entrevistas, un total de 300 personas. El programa de trabajo para las entrevistas incluyó 6 horas diarias para entrevistar en media hora a 12 personas a lo largo de una semana en cada empresa, lo cual se realizó en un total de 6 semanas. Finalmente se obtuvieron 267 entrevistas para construir la base de datos para el análisis.

COMENTARIOS FINALES

Para el análisis de los datos se preparó una matriz con las mediciones obtenidas y estratificadas por nivel en las cinco empresas se clasifican en renglones y columnas con los valores promedio para relacionarlos con las variables. Los ítems 1 al 18 corresponden al alineamiento estratégico, ítems 19 al 22 corresponden al "valor único al cliente", ítem 23 corresponde al aumento de ventas, ítem 24 corresponde al aumento de la utilidad, el ítem 25 corresponde a elementos del crecimiento y los ítems 19 al 25 representan la competitividad, ver cuadro No. 1.

Variables	PYME 1			PYME 2			PYME 3			PYME 4			PYME 5		
	Dir	Op	tot	Dir	Op	tot	Dir	Op	tot	Dir	Op	tot	Dir	Op	tot
Alineamiento Estratégico	4.56	4.01	4.28	4.23	3.79	4.01	3.47	2.94	3.20	2.70	2.06	2.38	2.30	1.69	1.99
valor "único" al cliente	4.53	4.23	4.38	4.23	3.89	4.06	3.18	3.16	3.17	2.40	2.29	2.34	2.08	1.75	1.92
aumento ventas	4.73	4.70	4.72	4.20	4.43	4.31	3.10	2.80	2.95	2.60	1.08	1.84	1.89	1.00	1.44
aumento utilidades	4.47	4.30	4.38	4.20	3.94	4.07	3.10	3.20	3.15	2.40	2.06	2.23	2.22	1.65	1.94
crecimiento	4.93	4.82	4.88	4.30	3.83	4.07	2.90	2.63	2.76	2.60	2.00	2.30	1.78	1.67	1.73
Competitividad	4.67	4.51	4.59	4.23	4.02	4.13	3.07	2.95	3.01	2.50	1.86	2.18	1.99	1.52	1.76

Cuadro No. 1. Matriz de datos estratificados por empresa.

Para el análisis estadístico descriptivo de los datos, se aplican el método gráfico y la desviación estándar y para probar las hipótesis mediante la estadística inferencial, se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson y los intervalos de confianza T de Student.

RESUMEN DE RESULTADOS

Método gráfico de los valores promedio de cada variable

Se prepararon cinco gráficas, una por cada contraste entre la variable independiente y cada una de las variables dependientes propuestas. En el eje "Y" se colocaron los valores del alineamiento estratégico y en el "X" los valores de la competitividad, el valor único al cliente, el aumento de las ventas y de la utilidad y crecimiento.

La gráfica 1 muestra los valores del alineamiento estratégico de las cinco PYME vs. los valores de competitividad medida en cada una. Para la PYME 1 los datos son 4.28 y 4.59, para la PYME 2 los datos son 4.01 y 4.13, para la PYME 3 son 3.20 y 3.01, para la PYME 4 son 2.38 y 2.18 y para la PYME 5 son 1.99 y 1.76.

La gráfica 2 muestra los valores del alineamiento estratégico de las cinco PYME vs. los valores de valor "único" al cliente medido en cada una. Para la PYME 1 los datos son 4.28 y 4.38, para la PYME 2 los datos son 4.01 y 4.06, para la PYME 3 son 3.20 y 3.17, para la PYME 4 son 2.38 y 2.34 y para la PYME 5 son 1.99 y 1.92.

La gráfica 3 muestra los valores del alineamiento estratégico de las cinco PYME vs. los valores del aumento de ventas medido en cada una. Para la PYME 1 los datos son 4.28 y 4.72, para la PYME 2 los datos son 4.01 y 4.31, para la PYME 3 son 3.20 y 2.95, para la

PYME 4 son 2.38 y 1.84 y para la PYME 5 son 1.99 y 1.44.

La gráfica 4 muestra los valores del alineamiento estratégico de las cinco PYME vs. los valores del aumento de utilidades medido en cada una. Para la PYME 1 los datos son 4.28 y 4.38, para la PYME 2 los datos son 4.01 y 4.07, para la PYME 3 son 3.20 y 3.15, para la PYME 4 son 2.38 y 2.23 y para la PYME 5 son 1.99 y 1.94.

La gráfica 5 muestra los valores del alineamiento estratégico de las cinco PYME vs. los valores del crecimiento del negocio medido en cada una. Para la PYME 1 los datos son 4.28 y 4.88, para la PYME 2 los datos son 4.01 y 4.07, para la PYME 3 son 3.20 y 2.76, para la PYME 4 son 2.38 y 2.30 y para la PYME 5 son 1.99 y 1.73.

Desviación estándar de los valores promedio de cada variable

Se calcularon las desviaciones estándar para cada una de las variables obteniendo un valor de 0.995 para el alineamiento estratégico, 1.063 para al valor "único" al cliente, 1.450 para aumento de ventas, 1.083 para aumento de utilidades, 1.296 para el crecimiento y 1.218 para la competitividad.

Prueba de Hipótesis

Coeficientes de Correlaciones de Pearson (P) y (t) de Student

Se realizaron los cálculos con MS Excel para obtener los coeficientes de Pearson y t de las hipótesis y los valores para cada una son: para (H1) Las PYMES manufactureras con mejor alineamiento estratégico, son más competitivas, un valor P de 0.996 y t de 0.146; para la H2) A mayor alineamiento estratégico, mayor valor único para el cliente, un valor P de 1.000 y t de 0.127; para la H3) A mayor alineamiento estratégico, mayores ventas, un valor P de 0.998 y t de 0.174; para H4) A mayor alineamiento estratégico, mayores utilidades un valor P de 0.999 y t de 0.130; para H5) A mayor alineamiento estratégico, mayor crecimiento sostenido, un valor P de 0.975 y t de 0.155.

Interpretación

Con los valores en las gráficas No. 1 se observa que las PYME 1 y 2 logran valores de competitividad mayores que el alineamiento, la 3 es ligeramente menor, pero en las PYME 4 y 5, tienen valores inferiores. En la escala de 1-5 aplicada en las mediciones, las PYME 1 y 2 logran 3.6% y 2.9% más en su competitividad, la PYME 3 un -6.1% menor y las PYME 4 y 5, -8.5% y -11.8%. Con los valores en la gráfica No. 2 contrastando el alineamiento contra la creación de valor único al cliente, se observa que las PYME 1 y 2 tienen valores positivos y superiores al de su alineamiento en porcentajes de 2.4% y 1.2% respectivamente, pero las PYME 3, 4 y 5 tienen valores negativos.

Los valores de las desviaciones estándar reflejan una dispersión moderada por arriba de los valores de 1 lo cual es indicativo de la correlación entre las variables. De alguna manera, las calificaciones por encima de la puntuación Likert de 4 = a bueno reflejan mayores niveles de resultados en valor único, aumento de ventas, utilidades y crecimiento. Pero las que están por debajo del valor de 3 no logran niveles aceptables e inclusive son con porcentuales negativos. Los coeficientes de Pearson cercanos a +1 y los valores de t, muestran una fuerte relación en la relación lineal entre las variables cuantitativas lo cual apoya el planteamiento sobre la importancia del alineamiento para lograr crecimiento en las PYME de manufactura en general.

Con los valores del coeficiente de Pearson y los valores de t aplicados, las hipótesis fueron aceptadas, con lo cual se confirma que existen correlaciones válidas para todos los casos. En sentido estricto, según Hernández (2014) la correlación entre dos variables tan solo significa que ambas variables comparten información, que comparten variabilidad. Aplicando el análisis de correlación de Pearson y t de una muestra, los resultados muestran correlaciones positivas altas entre el alineamiento estratégico y la competitividad, pero positiva alta con el aumento de la generación de valor "único" al cliente y utilidades. Esto da indicios de que el alineamiento estratégico es visto más como una herramienta de productividad al interior de las PYME, que como una herramienta de competencia externa para aumentar los ingresos y crecer de manera rentable.

CONCLUSIONES

Reconociendo que la competitividad de las empresas en México y en particular la de las PYME, es lo que genera el motor de crecimiento económico del País, el objetivo general que se planteó para la investigación fue analizar como incide el alineamiento estratégico en cinco empresas PYME del sector de la confección de prendas de vestir, para aumentar su competitividad, valor al cliente, aumento de ventas, utilidades y crecimiento.

El objetivo se cumplió al identificar que las PYME que aplican el alineamiento estratégico tienen una mejora notable en su competitividad, ventas, utilidades y crecimiento. Lo anterior fue el resultado de analizar las variables que influyen en el nivel de competitividad de las cinco empresas medidas en Mérida, Yucatán, México. La pregunta de investigación tuvo respuesta mediante el análisis de la relación entre el alineamiento estratégico y la competitividad en la PYME de manufactura y las hipótesis fueron aceptadas aplicando el análisis del coeficiente de correlación P a las variables y cuyos resultados muestran correlaciones positivas fuertes entre el alineamiento estratégico y el valor único al cliente y el aumento de utilidades, pero positivas moderadas con el aumento de competitividad y crecimiento.

Un hallazgo adicional pero importante es que en las PYME de manufactura el factor liderazgo tiene también fuerte correlación con el alineamiento, en el caso de las 2 PYMES

con mejores indicadores, el liderazgo rebasa los valores de 4 y las otras 3 menos exitosas, con valores debajo de 3, dan poca atención a la planeación estratégica y su alineamiento por una cultura con visión a corto plazo.

RECOMENDACIONES

El alcance logrado con esta investigación sobre el tema del alineamiento estratégico y la competitividad en las PYME de manufactura y distribución deja varias oportunidades:

a. Ampliar el esquema de la investigación al nivel educativo y perfil de los integrantes de las organizaciones

b. Revisar una vez que se pueda implementar el modelo propuesto, cuáles son los resultados, el tiempo que se lleva implementar el modelo y lograr los primeros beneficios, y cuáles son los obstáculos a su implementación.

El alineamiento estratégico como una propuesta mediante un modelo de negocio por procesos para vincular la estrategia con todas las estructuras organizacionales permitiría practicar una ejecución diaria de tareas enfocadas con su visión, comprendida ésta como una proyección de la misión 3 o 5 años hacia el futuro (Chiavenato, 2002).

Por lo anterior, habría que incorporar una mejora en el entendimiento sobre la competitividad y evitar la confusión con la productividad en las PYME de manufactura para orientarlas y aumentar realmente su competitividad.

REFERENCIAS

Ansoff, I. H. (2007). Strategic Management Classic Edition. USA: Macmillan.

BANXICO. (2018). Reporte sobre economías regionales. México: Banco de México.

Bris, A., Cabolis, C., Caballero, J., & Mallet, L. (2016). Business Competitiveness Assessment. Suiza: IMD.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure; Chapters in the history of the industrial enterprise. USA: MIT Press.

CONDUCEF. (2012). El Empresario PYME. México: CONDUCEF.

Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: Estudio empírico en México. México: ICEA.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación 6a Edición. México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

INADEM. (2016). Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional Emprendedor. México: SE. Recuperado el 05 de 2017, de https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Diagno%CC%81stico_FNE-2016.pdf.

INEGI. (2007). Sistema de clasificación industrial de América del Norte SCIAN. México: INEGI. Recuperado el 05 de 2107, de https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/1/download/1411

INEGI. (24 de 01 de 2014). DENUE. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/

INEGI. (2015). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. México: INEGI. Recuperado el 05 de 2017, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/.../ENAPROCE_15.pdf

INEGI. (2016). Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. México: INEGI. Recuperado el 05 de 2107, de https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/

INEGI. (24 de 01 de 2018). DENUE. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium.- linking strategy to operations for competitive advantage. EU: Harvard Business Press.

Kaplan, S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium.- linking strategy to operations for competitive advantage. EU: Harvard Business Press.

SEGOB, S. d. (30 de 06 de 2009). Diario Oficial de la Federación. Obtenido de DOF: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

Trevor, J., & Varcoe, B. (2016). A simple way to test your company´s strategic alignment. Harvard Business Review/strategy execution, 1-7.

APÊNDICE

Ítems utilizados en la investigación:

1 ¿conoces la misión de la empresa?

2. ¿conoces la visión de la empresa?

3. ¿conoces los objetivos de la empresa?

4. ¿sabes si los objetivos de la empresa son para que tenga mejores productos que los de la competencia?

5. ¿sabes si los objetivos de la empresa son para que tenga los productos a mejores precios?

6. ¿sabes si tu puesto tiene un objetivo?

7. si tu puesto tiene un objetivo; ¿está ligado a algún objetivo de la empresa?

8. ¿sabes si la empresa tiene un modelo de negocio?

9. si la empresa tiene un modelo de negocio; ¿conoces los procesos clave?

10. ¿sabes a qué proceso clave pertenece tu puesto?

11. ¿los ejecutivos de alto nivel de la empresa son los que proponen los objetivos?

12. ¿los ejecutivos de alto nivel de la empresa son los que revisan que se trabaje en los objetivos?

13. ¿hay algún incentivo asignado al cumplimiento de los objetivos?

14 ¿emplean algún sistema MRP o ERP o SCM?

15. ¿tienes indicador de desempeño?

16. ¿se revisa el indicador con frecuencia?

17. ¿sabes qué hacer cuando no se cumple el objetivo?

18. ¿hay capacitación para temas relacionados con los objetivos y tu indicador de desempeño?

19. ¿sabes cuál es el elemento del valor al cliente que les permite ser únicos o diferentes que las demás empresas?

20. ¿están trabajando para mejorar ese elemento constantemente?

21. ¿se invierte dinero para mejorar el elemento que los hace ser únicos o diferentes para los clientes?

22. ¿trabajan en objetivos para ahorrar y reducir costos?

23. ¿han aumentado las ventas y las cantidades producidas?

24. ¿los pagos de la empresa fluyen sin problemas?

25. ¿hay más personal, equipos y nuevas sucursales?

CAPÍTULO 9

ESTRATÉGIAS PARA A COMPETITIVIDADE DO MERCADO DE SANITÁRIOS PORCELANIZADOS: CASO DA REDUÇÃO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Data de aceite: 01/01/2022
Fecha de envío: 30/10/2021

Samuel Lara Escamilla
Profesor de Tiempo Completo en el Tecnológico Nacional de México, en el Instituto Tecnológico de Tlalnepantla, es Coordinador de Investigación de la Maestría en Administración, en la Unidad de Educación a Distancia, Adscrito a la División de Estudios de Posgrado e Investigación

Ivett Vásquez Lagunas
Profesora de Tiempo Completo en el Tecnológico Nacional de México, en el Instituto Tecnológico de Tlalnepantla, adscrita al Departamento de Ciencias Económico Administrativas. Y profesora de la Maestría en Administración en la Unidad de Educación a Distancia

Nancy Guadalupe Cruz Tenorio
Alumna del programa académico de Maestría en Administración, en la Unidad de Educación a Distancia, del Instituto Tecnológico de Tlalnepantla, del Tecnológico Nacional de México.

RESUMO: O objeto de estudo desta pesquisa é alcançar a competitividade dentro de um ambiente cada vez mais globalizado no mercado de sanitários porcelanizados no México, envolve vários fatores para alcançar o sucesso para competir com empresas no mercado nacional e internacional. Estes factores são distintos, entre os quais intervêm a satisfação do cliente, qualidade, segurança, satisfação no trabalho, clima e ambiente de trabalho, produção e produtividade, destes, o mais significativo para o estudo e desenvolvimento desta pesquisa de dissertação de mestrado, reside no ambiente de trabalho. , como forma de prevenir e reduzir o índice de rotatividade de mão de obra, de acordo com o estudo de caso de uma unidade fabril no México, em Aguascalientes. Daí a importância do ambiente de trabalho como estratégia de melhoria competitiva no mercado nacional e internacional de sanitários porcelanizados.
PALAVRAS-CHAVE: Redução da rotatividade, administração, treinamento, pesquisa de mercado, análise de mercado.

STRATEGIES FOR THE COMPETITIVENESS OF THE PORCELAIN SANITARY WARE MARKET: CASE OF THE REDUCTION OF THE TURNOVER RATE

ABSTRACT: The object of study of this research is to achieve competitiveness within an increasingly globalized environment in the porcelain sanitary ware market in Mexico, it involves various factors to achieve success to compete against companies in the national and international market. These factors are different, among which the customer satisfaction, quality, safety, job satisfaction, work climate and environment, production and productivity intervene, of these, the most significant for the study and development of this master’s thesis research, lies in the work environment, as a means to prevent and reduce the rate of labor turnover, according to the case study of a manufacturing plant in Mexico, at its

Aguascalientes plant. Therefore, the importance of the work environment as a strategy for competitive improvement in the national and international porcelain sanitary ware market.
KEYWORDS: Turnover reduction, Administration, Training, Market research, Market analysis.

ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD DEL MERCADO DE SANITARIOS PORCELANIZADOS: CASO DE LA REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN

RESUMEN*:* El objeto de estudio de esta investigación es lograr la competitividad dentro de un entorno cada vez más globalizado en el mercado de sanitarios porcelanizados en México, conlleva diversos factores para lograr el éxito para competir ante empresas del mercado nacional e internacional. Estos factores son distintos entre los cuales interviene la satisfacción del cliente, calidad, seguridad, satisfacción laborar, clima y ambiente de trabajo, producción y productividad, de estos, el más significativo para el estudio y desarrollo de esta investigación de tesis de maestría, radica en el clima laboral, como medio para prevenir y reducir el índice de rotación laboral, según el caso de estudio de una planta de fabricación en México, en su planta de Aguascalientes. Por ello la importancia del ambiente laboral como estrategia para la mejora competitiva en el mercado nacional e internacional de sanitarios porcelanizados.
PALABRAS CLAVE: Reducción del índice de rotación, Administración, Capacitación, Estudio de mercado, Análisis de mercado

INTRODUCCIÓN

El principio fundamental de todas las Organizaciones es lograr los objetivos planeados, es en ese momento en el que el factor Humano toma sentido como la pieza clave para lograrlo. De acuerdo a Calderón, Murillo y Torres (2003) existe una relación entre la cultura organizacional con el bienestar laboral (ambiente de trabajo) los cuales constituyen el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, por lo que impacta en los resultados económicos y eficiencia de las organizaciones. Si los trabajadores encuentran en la organización un ambiente de trabajo idóneo o en donde se sientan cómodos, puede esto generar un sentido de pertenencia y que quieran seguir siendo parte de la misma, reduciendo la rotación del personal.

En un estudio realizado en empresas del estado de Aguascalientes Castellanos y Romo (2013) expresan que existe una relación entre la cultura y los valores de las organizacionales de los trabajadores, por lo tanto crear estrategias que permitan vincular la cultura Organizacional y los valores pueden rendir más frutos. Parte del gran trabajo para lograr un ambiente idóneo para el desarrollo de los trabajadores se basan en un marco de Cultura Organizacional que promueva los valores alineados a los comportamientos corporativos y también a la cultura de los trabajadores, recibiendo un estado de compromiso y por ende se verá reflejado en la reducción de ausentismos en la empresa.

De acuerdo a Pacheco (2017) Los factores psicosociales del trabajo se estudian desde hace tiempo, de los cuales la relación entre el trabajo, el medio ambiente y la satisfacción son elementos que se relacionan y ejercen un potencial efecto en la conducta

de los empleados, teniendo como resultado un impacto positivo o negativo sobre su misma productividad. Por lo tanto la Cultura Organizacional es un conjunto de elementos y valores que interactuando entre sí, pueden crear un ambiente de trabajo certero que encamine al buen desempeño de los empleados, evitando el ausentismo o rotación debido a la falta de interés y compromiso de los empleados con la Organización.

Descripción del Método

Variables

Variable Independiente: Mejorar el ambiente de trabajo

Variable Dependiente: Reducción de Rotación

Hipótesis

Al mejorar el ambiente de trabajo reducirá el porcentaje de Rotación del personal

Pregunta de Investigación

¿Existe relación entre el mejoramiento del Ambiente de Trabajo y la disminución del porcentaje de rotación del personal, en el área de vaciado de la planta Aguascalientes?

Diseño de la Investigación

Habiendo determinado el enfoque de nuestra investigación que será analizar el Ambiente de la empresa en el área de Vaciado y su relación con el porcentaje de ausentismo de los trabajadores, se recurrió a un diseño no experimental.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación no experimental "es la que se realiza sin manipular de manera deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos" (p.270). Estos mismos autores señalan que los diseños de investigación transversales "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar sus incidencia e interrelación en un momento dado" (p.289).

Enfoque de la Investigación

El presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cuantitativo, puesto que éste es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) El enfoque cuantitativo

utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación probar hipótesis establecida previamente, y confía en la "medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamientos en una población".

Del enfoque cuantitativo se tomará la técnica de encuestas para medir la percepción del Ambiente de trabajo en el área de Vaciado de la empresa, de la planta Aguascalientes, por parte de los empleados a fin de tener una base que nos guíe a entender si hay una relación con el ambiente de trabajo y su porcentaje de Ausentismo.

MARCO METODOLÓGICO ESTADÍSTICO

Población

(Lind, Marchal y Wathen, 2008 p.7) concuerdan que la Población "es un conjunto de individuos u objetos de interés o medidas obtenidas a partir de todos los individuos u objetos de interés. También otros autores dicen que, la población se define como "un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones" (Levin y Rubin 2004, p.236).

En base a que ya definimos este término, la población de nuestro estudio estará conformado por 300 empleados que laboran en el área de Vaciado de la empresa, en la planta de Aguascalientes.

MUESTRA Y MUESTREO

La muestra es definida por Lind, Marchal y Wathen como "una porción o parte de la población de interés" (p. 7).

En este trabajo se utilizará el método de muestreo no probabilístico, en el cual de acuerdo con Pineda, Alvarado y Canales (1994) "se toman las unidades que estén disponibles en un momento dado" (p.119), puesto que se solicitará a los empleados que laboran en el área de Vaciado de la empresa que formen parte de este estudio.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de recolección de datos que se utilizará en la presente investigación será la encuesta.

Podemos definir que una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Un instrumento de recolección de datos es en principio:

Cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda labor de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados (Sabino, 1992, p. 88)

El instrumento será un cuestionario diseñado con preguntas cerradas bajo escala de Likert.

La categorización de la Escala Tipo Likert es un instrumento de medición o recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes, de acuerdo con Brunet (2004) "consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos" (p.34).

Para evaluar el Ambiente de Trabajo en el área de Vaciado de la empresa, y se aplicará un cuestionario adaptado del modelo o dimensiones de Likert. El cuestionario contendrá 20 ítems, que corresponden a las siguientes dimensiones:

1) Ambiente Físico
2) Comunicación
3) Jornada Laboral
4) Valores de la empresa
5) Liderazgo Organizacional

La alternativa o puntos tipos Likert utilizado, que corresponden a las opciones de respuesta será:

4 Totalmente de acuerdo

3 De acuerdo

2 En desacuerdo

1 No me interesa

Los puntajes, que son los valores que se les asignarán a los indicadores anteriores como opciones de respuesta, se obtendrán al realizar la suma de cada rubro.

Técnicas de procesamiento de datos

La técnica que se utilizará en el procesamiento de los datos será la estadística

descriptiva que es un "Método para organizar, resumir y presentar datos de manera informativa" (Lind, Marchal y Wathen, 2008, p. 6). Estos mismos autores afirman que es la ciencia que "recoge, organiza, presenta y analiza datos".

Herramientas para el procesamiento de datos

Para llevar a cabo la tabulación de los datos que se obtendrán por medio de la encuesta aplicada al área de Vaciado de la empresa, será por medio de generación de base de datos y gráficas del sistema Microsoft Office Excel.

Aplicación de la encuesta

Se aplica la encuesta a los trabajadores del área de Vaciado para obtener sus impresiones sobre los puntos que nos interesan a fin de conocer los motivos principales por los cuales dejan la empresa y así mismo poder plantear algunas posibles soluciones.

Encuesta Aplicada al área de Vaciado

La herramienta para la obtención de datos fue esta encuesta, a continuación, podrán observar el formato de la encuesta, así como los resultados de la misma.

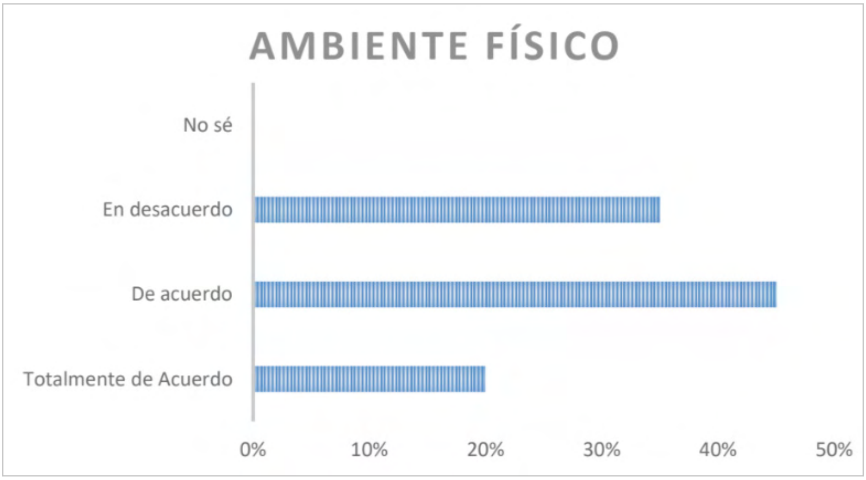


Figura 1. Resultados de la encuesta.

En la imagen de arriba se muestra que el 45% de los empleados encuestados consideran adecuada su área de trabajo

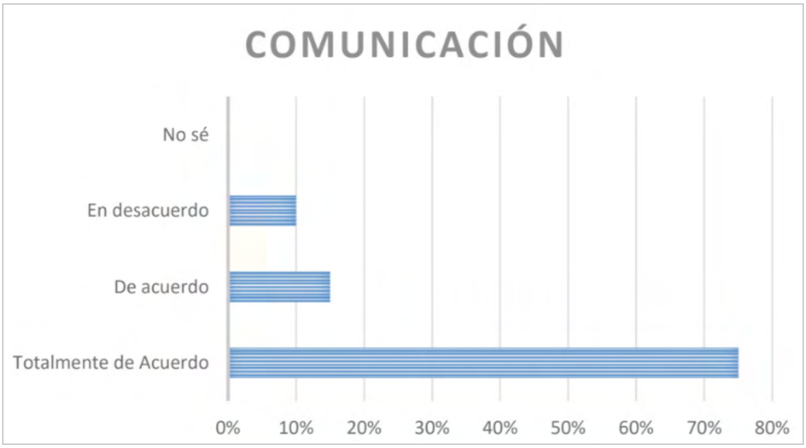


Figura 2 Resultados de Comunicación.

En la imagen de arriba se muestra que el 75% de los empleados encuestados consideran que el sistema de comunicación dentro de la empresa es adecuado

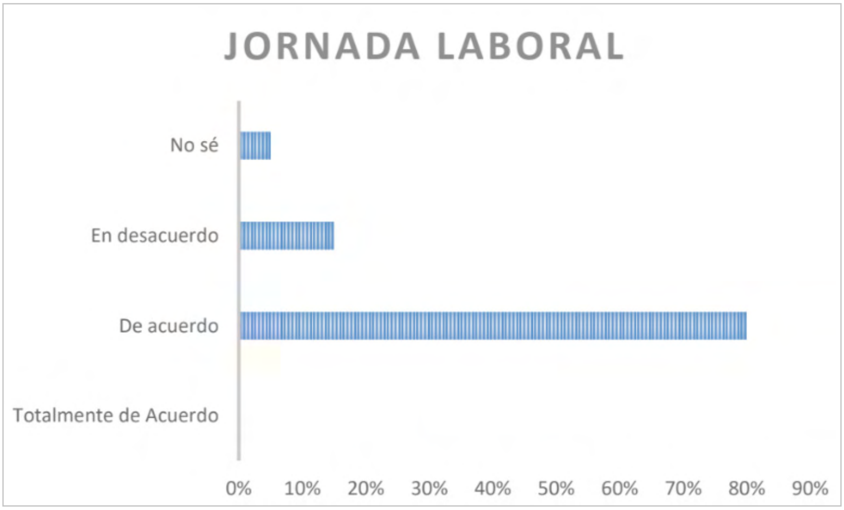


Figura 3 Resultados de Jornada Laboral.

En la imagen de arriba se muestra que el 80% de los empleados encuestados consideran que el horario y pago es justo

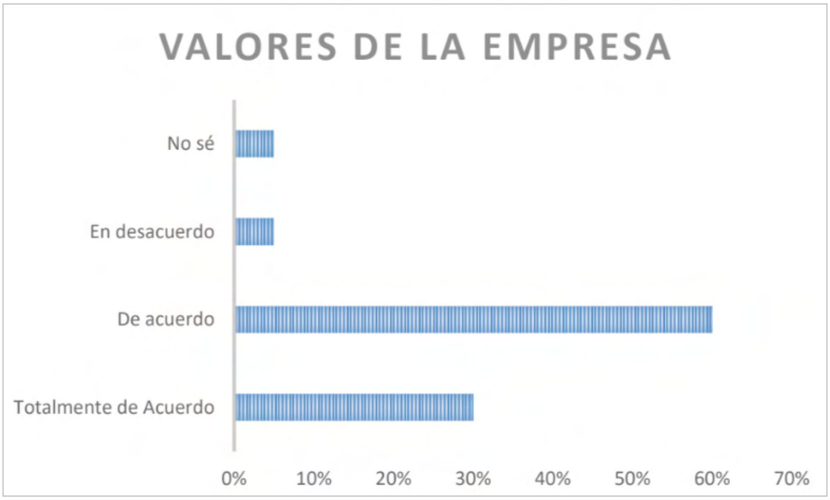


Figura 4 Resultados de Valores de la empresa.

En la imagen de arriba se muestra que el 60% de los empleados encuestados consideran que comparten los valores de la empresa

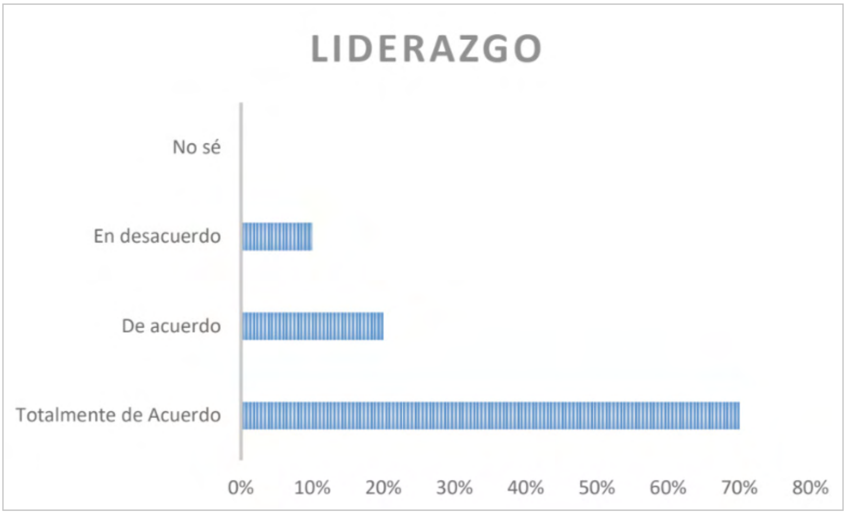


Figura 5 Resultados de Liderazgo.

En la figura de arriba el 70% de los empleados consideran que el liderazgo en su área de trabajo es adecuado

RESULTADOS GLOBALES

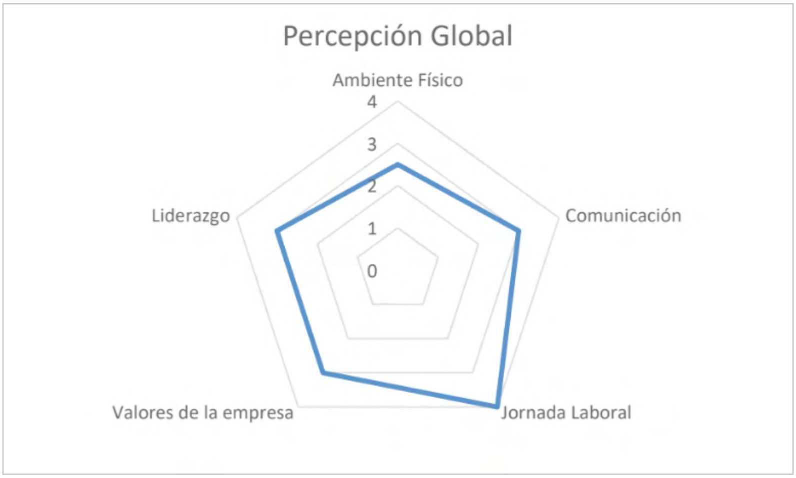


Figura 6 Gráfica de radar global.

En la imagen de arriba se pueden ver los diferentes rubros con su resultado promedio teniendo como calificación máxima 5

En la siguiente gráfica de radar podemos ver los principales objetos de estudio en donde la calificación más alta es de 5 siendo esa calificación como la que el empleado está más de acuerdo con las características o situación en la que se encuentran, por lo que vamos a explicar el resultado de cada uno:

1. Jornada Laboral: Este rubro fue el más alto 4 puntos, lo que significa que su jornada laboral es completamente respetada y soportada por la organización, aun cuando requieran tiempo extra, el pago es justo y acorde a la ley del trabajo por lo cual el trabajador está de acuerdo.

2. Comunicación: Este rubro fue calificado con 3 donde la parte más débil es porque en algunos casos los empleados consideran que no tienen bien claras sus actividades lo cual les lleva a no tener el desempeño adecuado.

3. Valores de la empresa: Este rubro en promedio también fue calificado con 3 que aunque es un buen resultado pero si esperamos llegar a estar en 5, los empleados identifican claramente los valores de la empresa y se sienten identificados con ellos.

4. Liderazgo: Este rubro en promedio tuvo una calificación de 3 en donde los empleados consideran que los líderes los escuchan y resuelven sus inquietudes.

5. Ambiente físico: Este rubro fue el que obtuvo la calificación más baja con 2.5 debido a que los empleados consideran que no cuentan con las herramientas adecuadas para realizar correctamente sus trabajo así como las características de seguridad por lo que no se sienten completamente seguros en su área de trabajo.

Para los cinco elementos que acabamos de describir, en resumen, podemos

observar que un elemento obtuvo un 4 de 5, tres elementos tuvieron 3 de 5 y finalmente un elemento más tuvo un 2.5 de 5.

Para empezar nuestro trabajo será necesario primero, elevar el puntaje del elemento de ambiente físico y junto con los otros tres subirlos a 4, un primer paso sería emparejar los puntajes de los elementos y finalmente en un siguiente nivel, podemos pensar en tener un nuevo análisis para buscar llegar al objetivo de tener en 5 a todos los elementos, si es así la decisión de la empresa. Por lo pronto busquemos emparejar los cinco elementos en 4.

Para esto iniciamos con un análisis utilizando la herramienta A3 para buscar aquellas variables que podamos trabajar de manera inmediata a fin de darle soporte a los elementos y poder hacer que los empleados lleguen a tener otra percepción de ellos y mejorar su ambiente de trabajo. Logrando con esto reducir el Ausentismo y por tanto los problemas que ocasiona que el personal no sea consistente y que por tal motivo la productividad se vea afectada.

A continuación, se presenta el análisis A3 bajo 3 rubros los cuales por motivos de la empresa fueron posibles implementar de manera inmediata, sin embargo, ambiente físico requiere de una mayor inversión lo cual veremos más adelante por lo pronto se explican las acciones que se tomaron.

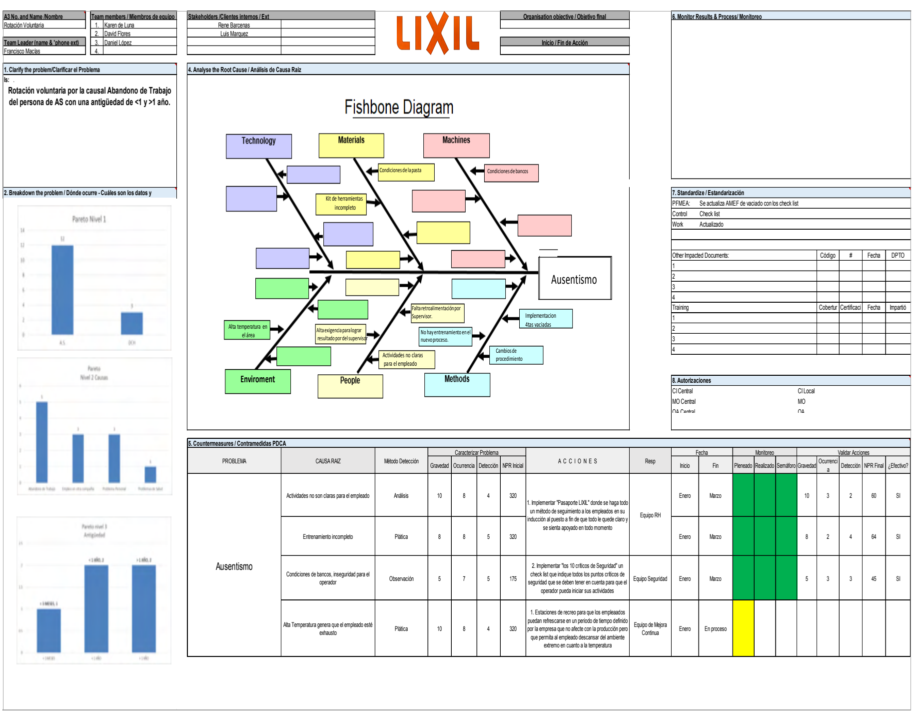


Figura 7 Análisis de datos.

Ambos programas fueron implementados a partir de septiembre del 2019, reduciendo de manera significativa el ausentismo en el área al menos en un 50%, aún a la fecha el indicador sigue fluctuando no se ha logrado una estabilidad, sin embargo se considera que el programa nos ha ayudado y significa que seguiremos mejorando el indicador.

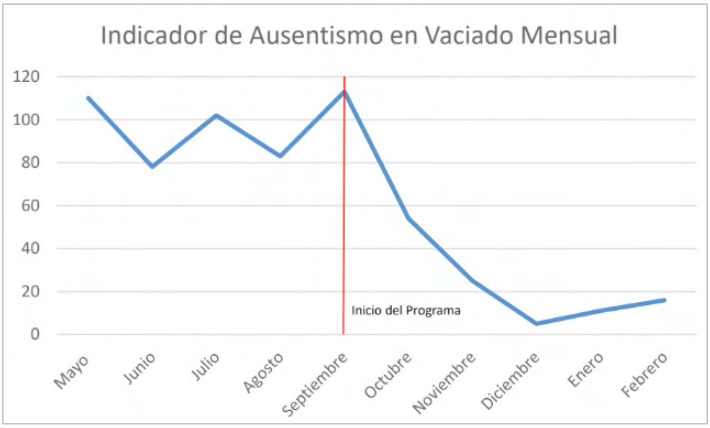


Figura 7 Gráfico de Ausentismo.

En la figura de arriba se puede observar el comportamiento del Ausentismo en el área de Vaciado, con datos de mayo 2019 a febrero del 2020. En el mes de septiembre se comienza con la aplicación del programa

CONCLUSIÓN

Normalmente en las empresas cuando hablamos de productividad, lo primero que pensamos es "hacer más con menos" y es que así es su definición y así lo aprendemos desde la escuela.

Y sobre este término lo primero que pensamos es en mejorar la tecnología para ser más productivos y agotar los recursos necesarios para hacer que el personal en planta tenga mayor rendimiento, sin embargo bajo el proceso de estudio de este trabajo, me he dado cuenta que realmente la inversión principal es en la gente, los empleados de la empresa, requieren inversión y es de la que no tiene gran costo, que es en entrenamientos, seguimiento y mejorar su perspectiva, orientándolos a entender sus actividades y por ende al entenderlo ellos mismo dan más, si la seguridad no sólo es un indicador en las empresas y los empleados entienden que es por su bienestar y para que puedan regresar a sus casas como salieron "sanos" también ellos lo adoptan y a su vez buscan el bienestar de los integrantes de su equipo de trabajo; pero lo más importante es que generamos "compromiso" esta palabra simple pero con gran significado, pues al estar comprometido con tu trabajo la productividad se va dando sola, porque el principal motor de todas las

empresas es el factor humano.

En el caso de planta Aguascalientes el ausentismo era un indicador que preocupaba mucho, pues con la alta oferta de empleos en el Estado era muy fácil que los empleados tomaran la decisión de irse si no les gustaba el ambiente de trabajo y buscar otro, finalmente en cualquier lugar podrían encontrar, pero esto significa un golpe a la productividad pues él no contar con el suficiente personal, además del tiempo que tardaban en contratar, inducción y entrenamiento, esa curva de aprendizaje era larga por lo que hacía más preocupante ésta situación.

Por lo tanto, en nuestro caso de estudio buscamos cómo el ambiente de trabajo influye positiva o negativamente en la decisión del empleado a buscar un nuevo trabajo, se implementaron actividades para reducir el ausentismo, mejorando su entorno pero al final creo que el impacto más positivo e importante fue lograr compromiso con el personal, esto significa que en términos coloquiales “se pongan la camiseta”. La oferta de trabajo en Aguascalientes sigue siendo muy grande, y va creciendo conforme más empresas apuestan por abrir sus puertas en este estado, pero lo importante es hacer que los empleados no quieran buscar más ofertas u otro empleo porque en el que están, se sienten seguros, cuidados, valorados y además obtienen el beneficio económico que esperan.

REFERENCIAS

Araujo Lobo, Alice J. La Cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa Visión Gerencial, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 219-239. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

Área de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo Organizaciones, trabajo y sujeto. Universitas Psychologica, vol. 6, núm, enero-abril, 2007, pp. 9-10. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Ayala Espinoza, Patricio. Cultura Organizacional e Innovación, Revista Electrónica Gestión de las personas y Tecnología, vol.7, núm.19, mayo, 2014, pp. 44-55. Universidad de Santiago Chile, Santiago, Chile.

Calderón Hernández, Gregorio; Murillo Galvis, Sandra Milenia; Torres Narváez, Karen Yohana. Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración, vol.16, núm. 25, enero-junio, 2003, pp. 109-137. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Carrillo Punina, Álvaro Patricio. Medición de la Cultura Organizacional. Septiembre 2016. Universidad de las fuerzas Armadas ESPE, Ecuador.

6. Cevallos, Juan M.; Raez, Luis R. Metodología de optimización de la calidad de productos Industrial Data, vol. 18, núm. 2, julio-diciembre, 2015, pp. 126-134. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Cújar Vertel, Angélica del Carmen; Ramos Paternina, Carlos David; Hernández Riaño, Helman Enrique; López Pereira, Jorge Mario. Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, vol. 29, núm. 128, 2013, pp. 350-355. Universidad ICESI Cali, Colombia.

Dias Baptista, Renato. Cultura: la clave para la transición organizacional. Punto Cero. Universidad Católica Boliviana, vol.13, núm. 16 , enero-junio, 2008, pp. 85-90. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba, Bolivia.

Dominguez Dominguez, Estadística para Administración y Economía. 2015, 1ª ed. Alfaomega.

Fonseca Zarate Rafael Enrique, Competitividad- La Clave del éxito empresarial. 2016, Alfaomega.

Gallardo José, Adinistración estratégica- de la visión a la Ejecución. 2012, Alfaomega.

Góngora, Norberto Hugo; Nóbile, Celila Inés; Soledad Reija, Lucía. ESTUDIO COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Ciencias Administrativas, núm. 4, julio-diciembre, 2014, pp. 51-65. Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires, Argentina.

Gutiérrez Pulido, Humberto. Los retos actuales de la Mejora de Calidad y la Productividad en las Organizaciones. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, vol.I, núm.1, julio-diciembre, 2009, Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela.

Hernandez Forte Virgilio. La gestión del conocimiento en las organizaciones. 2016, 1 a ed. Alfaomega

Herrera Jhosselyn. Mejora en la eficiencia y en el ambiente de Trabajo en Texgroup S.A. Junio 2018, Universidad de Lima, Perú.

Kefela, G. Organizational culture in Leadership and Management. Vol. 14, Issue1. 2012, pp. 4.

Niño de Guzmán Miranda, Juan Carlos. La cultura organizacional en el contexto de la globalización, Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, vol. V, núm. 2, julio-noviembre, 2015, pp.19-40. Universidad Peruana Unión, San Martin, Perú.

Omar, Alicia; Florencia Urteaga, Alicia. El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. Universitas Psychologica, vol. 9, núm. 1, enero-abril, 2010, pp. 79-92, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Pacheco Ferreira Aldo. Ambiente de trabajo: Una evaluación de riesgos psicosociales y carga de trabajo mental en agentes de tránsito. Agosto 2017. Escuela Nacional de Salud Pública Sérgio Arouca/ Fiocruz, Brasil.

Páramo Morales, Dagoberto. Cultura y Análisis organizacional, Pensamiento y Gestión, núm. 37, julio-diciembre, 2014, pp. VII-X. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

Rincón de Parra, Haydeé. Calidad, Productividad y Costos: Análisis de Relaciones entre estos Tres Conceptos Actualidad Contable Faces, vol. 4, núm. 4, enero-junio, 2001, pp.49-61. Universidad de los Andes, Merida, Venezuela.

Rodríguez Castellanos, Carlos Roberto; Romo Rojas, Laura. Relación entre cultura y Valores Organizacionales, Conciencia Tecnológica, núm. 45, enero-junio, 2013, pp. 12-17. Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Aguascalientes, México.

Ruelas, Enrique. Calidad, productividad y costos. Salud pública de México. Vol.35, núm. 3, mayo-junio, 1993, pp.298-304. Instituto Nacional de Salud Pública. Cuernavaca, México.

Trabajos Amigables con el ambiente RIA. Revista de Investigaciones Agropecuarias, vol.38, núm. 1, enero-abril, 2012, pp.22-27. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Buenos Aires, Argentina.

Villareal, José Alfredo; Puebla Rodríguez, Marta; Fonseca González, Ramón; Álvarez Rivero, Edismilda Beatriz. La triada salud-trabajo-ambiente y su impacto en los trabajadores, Salud de los Trabajadores, vol. 25, núm. 2, julio-diciembre, 2017, pp.147-155. Universidad de Carabobo, Maracay, Venezuela.

CAPÍTULO 10

LA INNOVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO

Data de aceite: 01/01/2022
Fecha de envío: 08/10/2021

Yesenia Juárez Rivera
Maestra en Impuestos, Profesor Investigador Asociado C, División de Contaduría Pública, Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco
Tianguistenco, México
https://orcid.org/0000-0002-5833-6645

María de Carmen Zapata Zuñiga
Contador Público, egresada del Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco
Tianguistenco, México

Irbin Salomón Zavaleta Arellanes
Licenciado en Ciencias Empresariales, Profesor Investigador Asociado A, División de Contaduría Pública, Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco
Tianguistenco, México
https://orcid.org/0000-0001-8857-2174

RESUMEN: La innovación y el conocimiento son los principales factores de competitividad y crecimiento sostenible de cada país, por ello que resulta importante conocer la situación de América Latina respecto a países desarrollados. El presente trabajo tiene como objetivo mostrar un análisis comparado de Honduras y Nicaragua respecto al grado de innovación con el que cuentan, y a su vez, generar un análisis literario con países como México y Suiza, ambos con economías diferentes. Así mismo, se muestra la metodología empleada para llevar a cabo el análisis antes mencionado basándose en los datos estadísticos y las correlaciones existentes o no entre el PIB per Cápita y 10 variables seleccionadas para medir los niveles de innovación simultánea en cada país durante un periodo de 22 años.
PALABRAS CLAVE: Innovación, competitividad, productividad.

THE INNOVATION OF PRODUCTIVITY IN MEXICO

ABSTRACT: Innovation and knowledge are the main factors of competitiveness and sustainable growth in each country, which is why it is important to know the situation in Latin America compared to developed countries. The present work aims to show a comparative analysis of Honduras and Nicaragua regarding the degree of innovation they have, and in turn, generate a literary analysis with countries such as Mexico and Switzerland, both with different economies. Likewise, the methodology used to carry out the aforementioned analysis is shown based on the statistical data and the correlations existing or not between GDP per Capita and 10 variables selected to measure the levels of simultaneous innovation in each country during a period of 22 years.
KEYWORDS: Innovation, competitiveness, productivity.

INTRODUCCIÓN

La innovación y el conocimiento son los principales factores de la competitividad y

el crecimiento sostenible, por lo que la economía global del conocimiento recae en los procesos de innovación, el producto final y el capital intelectual tomando como factores los niveles de competitividad a nivel mundial de cada país. Por lo que resulta indispensable conocer la situación de México y de países latinoamericanos entorno a su estado en innovación, al volverse dinámico depende de factores y como afectan a las instituciones, los sectores productivos, el capital humano, el acceso y uso de redes sociales, el área geográfica, la cultura entre otras (Botella & Suárez, 2012). El análisis a realizar será descriptivo, basado en fuentes bibliográficas obtenidas de bases de datos científicas como ScienceDirect, ProQuest, Scopus, Dialnet, Redalyc, de igual forma se comparán algunos datos estadísticos de manera descriptiva, dichos datos son bajados de Instituciones como el Banco Mundial (BM) y la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología -Iberoamericana e Interamericana (RICYT), de igual forma se tomaron datos de la base del Grupo de Investigación de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas CACE perteneciente a la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Cali.

FUNDAMENTACIÓN

Innovación

Innovar significa introducir modificaciones en la manera de hacer las cosas, para mejorar el resultado final. Así, una innovación puede ser desde una acción sobre el precio de un artículo para conquistar un mercado, hasta la mejora de un producto antiguo o el descubrimiento de un nuevo uso para un producto ya existente" (Innovatec). De igual forma, basándose en el artículo Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), expone que la innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes. (OCDE, Eurostat, 2006).

PRODUCTIVIDAD

Según el Centro de Investigación para el Desarrollo, el crecimiento de la productividad es el indicador individual más importante sobre la salud de las economías impacta los ingresos reales, la competitividad, la inflación, las tasas de interés, las ganancias de las empresas y los precios de las acciones en la bolsa.

INDICADORES DE PRODUCCIÓN CIENTÍFICA

1. PIB per cápita (dólares constantes de 2010, 2. Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB, 3. Investigadores en I+D por millón de habitantes, 4. Artículos científicos y técnicos de revista, 5. Solicitud de patentes residentes, 6. Solicitud de

patentes no residentes, 7. Investigadores por cada 1.000 de la PEA en personas físicas, 8. Publicaciones en SCOPUS, 9. Coeficiente de invención, 10.- Personal de Ciencia y Tecnología (personas físicas). (Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología).

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Según información aportada por el Banco de México para crecer, un país necesita de todos sus recursos disponibles (humanos, naturales, materiales, financieros, etc.) para generar actividad económica y obtener ingresos. El Producto Interno Bruto (PIB) es una forma de medir el crecimiento económico de un país debido a través del valor total de la producción de bienes y servicios finales generados dentro del territorio nacional, durante un cierto período de tiempo. (Banco de Mexico).

METODOLOGÍA UTILIZADA

La investigación es de tipo documental mediante un enfoque descriptivo y analítico de la información. En una primera fase se recaba la literatura de diferentes bases de datos, que fundamenten la situación de Honduras y Nicaragua en temas de innovación, así como de Suiza, como referente a nivel mundial y México tomándolo como un país medio entre los extremos analizados. En una segunda fase, se buscan cifras de innovación para Honduras y Nicaragua en páginas oficiales y confiables. Posteriormente se discriminarán los datos de las variables para realizar el análisis comparado. En una tercera fase los datos se procesarán e introducirán en SPSS, para generar los estadísticos y correlaciones. Una vez concluidas las etapas anteriores, se realizará el análisis de las cifras y de las correlaciones resultantes; finalmente se generarán las conclusiones correspondientes a la investigación basadas en los datos estadísticos obtenidos lo que les otorga el grado de confiabilidad pertinente.

DESARROLLO

El conjunto de datos utilizados para el siguiente análisis fue extraído del año 1995 al año 2016 de las bases de datos del Banco Mundial, RICYT y Grupo de investigación CACE. Se muestra un análisis descriptivo, y comparativo que muestra la realidad entre Honduras y Nicaragua en índices de innovación. Para el análisis fue necesario determinar 10 variables que permiten dar un panorama de los niveles de innovación en los países estudiados. Analizando los datos se puede notar que el PIB per cápita promedio de Honduras es de 1.823,2307 (Tabla 1), relativamente más alto en comparación con Nicaragua que maneja una media de 1.467,9923 (Tabla 2).

Las tablas 1 y 2 presentan el comportamiento de ambos países en torno a las 10 variables utilizadas. Honduras en Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del

PIB maneja un mínimo de 0,0378 puntos, un máximo de 0,0532 y una media de 0,0432 mientras para Nicaragua los datos son 0.0287, 0.0734 y 0.0518 respectivamente, no dejando de lado que Honduras maneja una desviación estándar de 0,0049, y Nicaragua 0,0125. El índice de investigadores en I+D por cada millón de habitantes maneja un máximo de 84 para Honduras, en cambio, Nicaragua tiene índices superiores con 161 como máximo y un mínimo de 67, promediando un índice de 100, a diferencia de Honduras que promedia apenas 68 puntos.

Al momento de hablar de Artículos científicos y técnicos de revista Nicaragua tiene un máximo más alto con 33 sobre 26 de Honduras, por lo que los mínimos son de 6 y 8 respectivamente, de esta manera en promedio Nicaragua resulta con 21 a diferencia de Honduras que queda en 15, considerando una desviación estándar para Nicaragua de 9 y para Honduras de 5.

Si se habla de Solicitudes de patentes, se encuentran dos secciones, la primera corresponde a Residentes y en esta los mínimos, máximos, media y desviación estándar son 2, 11,6 y 3 para Honduras, mientras que para Nicaragua quedan 1, 14,6 y 4, teniendo una media igual en ambos países; la segunda sección corresponde a No Residentes y en esta los datos favorecen a la Republica Hondureña. Nicaragua se muestra más fuerte en la variable que mide las Publicaciones realizadas en ESCORPUS, sin embargo, en Investigadores por cada 1,000 de la PEA en personas físicas, Coeficiente de invención y Personal de Ciencia y Tecnología (personas físicas) se muestra inferior a los datos que refleja Honduras, como se muestra a continuación.

Indicador	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
PIB per cápita (dólares constantes de 2010)	22	1.572,2542	2.137,8082	1.823,2307	191,1111
Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB	22	0,0378	0,0532	0,0432	0,0049
Investigadores en I+D por millón de habitantes	22	54	84	68	10
Artículos científicos y técnicos de revista	22	8	26	15	5
Solicitud de patentes residentes	22	2	11	6	3
Solicitud de patentes no residentes	22	40	253	183	51
Investigadores por cada 1.000 de la PEA en personas físicas	22	0,1837	0,3720	0,2635	0,0619
Publicaciones en SCOPUS	22	8	90	49	24
Coeficiente de invención	22	0,0605	0,5829	0,2512	0,1327
Personal de Ciencia y Tecnología (personas físicas)	22	1.749	2.463	2.227	197,9182

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de Honduras en el periodo 1995-2016. Elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial Y Grupo CACE.

Indicador	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
PIB per cápita (dólares constantes de 2010)	22	1.117,0473	1.946,3734	1.467,9923	235,1321
Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB	22	0,0287	0,0734	0,0518	0,0125
Investigadores en I+D por millón de habitantes	22	67	161	100	33
Artículos científicos y técnicos de revista	22	6	33	21	9
Solicitud de patentes residentes	22	1	14	6	4
Solicitud de patentes no residentes	22	35	208	146	44
Investigadores por cada 1.000 de la PEA en personas físicas	22	0,1340	0,3891	0,2407	0,0702
Publicaciones en SCOPUS	22	6	147	67	41
Coeficiente de invención	22	0,0054	0,3108	0,0946	0,0803
Personal de Ciencia y Tecnología (personas físicas)	22	371	1.534	823	351,6618

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de Nicaragua en el periodo 1995-2016. Elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial Y Grupo CACE.

PRINCIPALES RESULTADOS

En primera instancia se muestran los datos de México en relación con los estándares para medir la Innovación y Tecnología del país, mostrando la inversión en Ciencia y Tecnología como porcentaje del PIB del año 1996 al año 2015, tomando al PIB como referente de productividad. Se obtiene que en el año de inicio la inversión correspondía al .26% y que a lo largo de los años ha logrado un aumento a .55%, lo que representa más del doble, como se presenta a continuación:

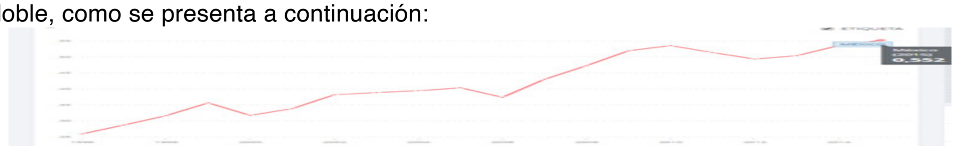


Figura 1. Gasto en Ciencia y Tecnología en México como % del PIB. Fuente: Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

El crecimiento de la productividad de México repuntó recientemente en los sectores que se beneficiaron de las reformas estructurales: energético (electricidad, petróleo y gas),

financiero y de telecomunicaciones. La apertura comercial, la inversión extranjera directa, la integración en las cadenas globales de valor y los incentivos a la innovación han impulsado las exportaciones, en especial las de automóviles. Sin embargo, otros sectores se han rezagado, al verse afectados por regulaciones locales demasiado rigurosas, instituciones jurídicas débiles, informalidad arraigada, corrupción y desarrollo financiero insuficiente. Es indispensable llevar a cabo reformas adicionales para solucionar estos problemas, como se muestra a continuación:

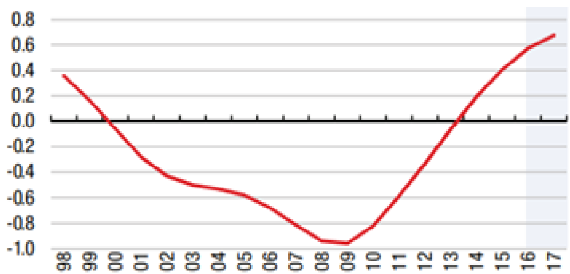


Figura 2. Contribución al crecimiento potencial del PIB per cápita, (%). Fuente: OECD (2016a), Economic Outlook database.

A manera de referencia, a continuación, se observa un cuadro que muestra los principales indicadores en el periodo 2008-2010.

Indicador	*Unid. Med*	*Valores*		*Valores*	*Variación anual*	
		2008	*2009*	*2010*	*2009*	*2010*
Patentes solicitadas en Mexico	Número	16 581	14 281	14 576	-13.9	2.1
Patentes concedidas en Mexico	Número	10 440	10 440	9 399	-7.8	-2.4
Acervo de recursos humanos en ciencia y tecnología	Miles de personas	9 540.2	9 540.2	10118.8	2.9	3.1
Población que está ocupada en actividades de ciencia y tecnología	Miles de personas	5 492.8	5 492.8	5 893.8	4.4	2.7
Proporción de la PEA ocupada que labora en actividades de ciencia ytecnologóa	Porcentaje	12 6	12 6	13.3	3.7	1.5
Egresados de licenciatura	Personas	308 590	308 590	344 651	8	3.4
Graduados de programas de doctorado	Personas	2 554	2 554	2 927	6.7	7.5
Miembros del SNI	Personas	14 681	14 681	16 600	6	6.6
Apoyos a becarios del CONA-CYT en el país y el extranjero	Becas vigentes (Personas)	26 918	26 918	37 396	13.8	22.1
Gasto federal en ciencia y tecnología	Mil pesos	43 829.2	43 829.2	54 436.4	4.9	18.4
Establecimientos certificados con ISO 9001: 200 y 14001	Número	1 497	1 847	2 356	23.4	27.6
Saldo de la balanza de pagos tecnológica	MDD	-828.9	1 728.2	ND.	108.5	ND.
Exportaciones mexicanas de BAT	MDD	46 536.61	46 536.6	52124	-9.8	24.2
Importaciones mexicanas de bienes de BAT	MDD	60 630 0	60 630.0	62 980	36.6	-23.9

Tabla 3. Indicadores sobre actividades Científicas y Tecnológicas 2008-2010

Fuente: Conacyt 2012.

Una vez que México ha sido analizado de manera general, se procede con los países de América Latina: Honduras y Nicaragua, teniendo en cuenta que el conjunto de datos utilizados para el siguiente análisis ha sido extraído del año 1995 al año 2016 de las bases de datos del Banco Mundial, RICYT y Grupo de investigación CACE. A continuación, se muestra un análisis descriptivo, y comparativo que muestra la realidad entre Honduras y Nicaragua en índices de innovación.

La figura 3, muestra el ingreso per cápita de los países en cuestión; del año 1995 al 2016 ambos ascienden de manera constante, con una descendencia del año 1998 a 2000 en el caso Nicaragua, sin embargo vuelve la constante ascendente hasta el año 2008, donde, para ambos países el PIB per cápita cae unos puntos porcentuales, para recuperarse y ascender en el año posterior, el crecimiento es más fuerte para Nicaragua, sin embargo, no alcanza los niveles de PIB de Honduras, que en todo momento se muestra por encima.

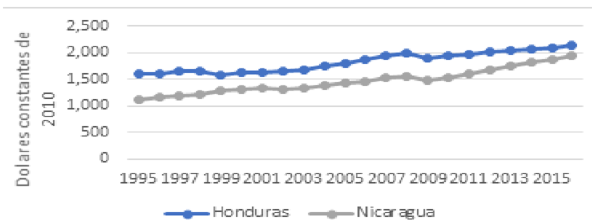


Figura 3. PIB per cápita (1995 – 2016). Fuente: elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y Grupo CACE.

De manera comparativa se muestra la inversión en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB en cada país; es increíble como del año 1995 a 1996 la inversión fue muy grande, más en el caso Nicaragua rebasando el 0,07 porcentual respecto al PIB, sin embargo, se observa que a pesar de la superioridad de Nicaragua, del año 1996 al 2004 el gasto se redujo significativamente 4 puntos, incluso por debajo de los niveles de Honduras, que del año 2002 al 2010 se mantuvo con una variación mínima entre los 3.8 y 4.3 puntos porcentuales.

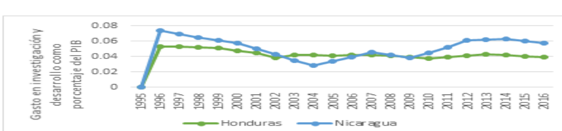


Figura 4. Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB (1995 – 2016). Fuente: Elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y Grupo CACE.

Los investigadores en investigación y desarrollo por cada millón de habitantes en cada país, es una variable que refleja prácticamente la incursión en esta área de los

habitantes de los países en cuestión.

Como lo muestra la Figura 5, Nicaragua supera a Honduras desde el año 1995 a la fecha, resulta evidente que Honduras mantiene una constante ascendente demasiado lenta, con una variación en el año 2004 que descendió levemente para continuar su trayecto normal, contrario a Nicaragua, que solo en los años 2001 y 2008 descendió suavemente y vuelve a avanzar de manera ascendente; sorprendentemente para el año 2011 al 2016, dicho crecimiento se ve reflejado de manera más radical dejando a Honduras muy por debajo, tal y como la gráfica posterior lo demuestra.

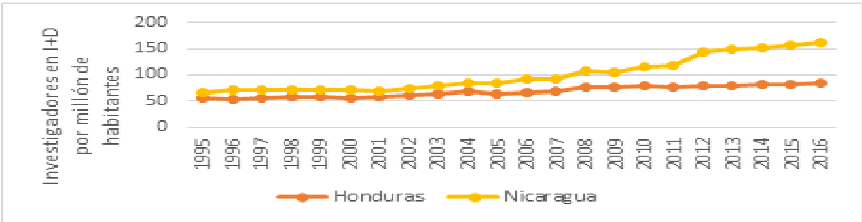


Figura 5. Investigadores en I+D por millón de habitantes (1995 – 2016).

Fuente: Elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y Grupo CACE.

La figura 6, mostrada a continuación, revela las cifras obtenidas de la variable Artículos científicos y técnicos de revista; en ella es visible como del año 1995 al 2000 ambos países se encuentran muy pegados uno con otro y su comportamiento es similar, teniendo en su mayoría una leve ventaja por parte de Nicaragua, no obstante, a partir del año 2010 las cifras caen bruscamente para los dos países. Honduras por su parte muestra una recuperación antes que Nicaragua, sin embargo, es lenta, lo que le permite a Nicaragua tomar el control de las cifras a partir del año 2002, en donde, se observa que comienza un acelerado crecimiento, en el año 2006 vuelve a tener un colapso en cifras, pero su recuperación es veloz, lo que le permite tomar ventaja y reflejar cifras superiores en comparación a Honduras.

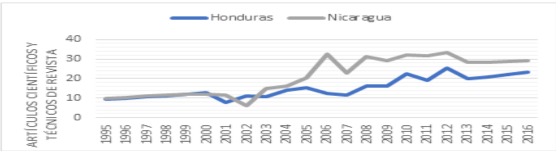


Figura 6. Artículos científicos y técnicos de revista (1995 – 2016).

Fuente: Elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y Grupo CACE.

Las solicitudes de residentes para la obtención de patentes resulta muy diversa en cuanto a los datos para ambos países, tal y como lo muestra la Figura 8, donde, Honduras

comienza con movimientos ascendentes durante el periodo 1995-1998, posteriormente las cifras bajan hasta el año 2000 ubicándose en menos de 4, para el año siguiente la cifra se eleva llegando a 6 para después volver a ascender hasta el año 2011, increíblemente del año 2011 se ve un incremento fuerte hasta el año 2013, mismo que no dura pues del siguiente año al 2016 las cifras caen.

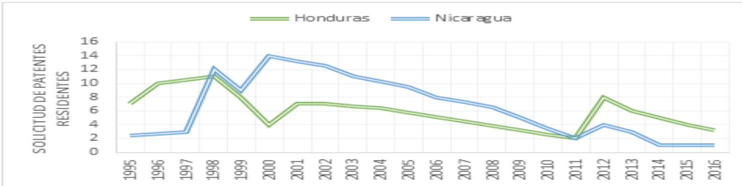


Figura 7. Solicitud de patentes residentes (1995 – 2016).

Fuente: elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y Grupo CACE.

Para el caso de los No residentes que solicitan una patente, los comportamientos entre las cifras de ambos países son muy similares, permitiendo mostrar que Honduras es superior a Nicaragua y que tal como lo muestra la gráfica mostrada debajo, solo en el año 2000 se vieron estrechamente cerca, de ahí ambas despegaron crecientemente, mostrando bajas en los mismos años y altas de manera más contundente en Honduras.

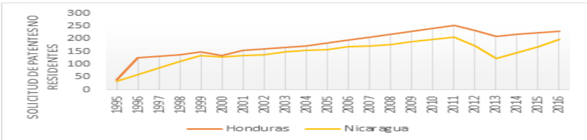


Figura 8. Solicitud de patentes no residentes (1995 – 2016).

Fuente: Elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y Grupo CACE.

En la figura 9, se muestran las cifras de número de Investigadores por cada 1.000 de la PEA en personas físicas, durante el primer año Nicaragua maneja un valor de 0,32, el cual va decreciendo hasta el año 2002 quedando en 0,13; a diferencia de Honduras que durante ese periodo maneja un crecimiento paulatino cayendo en 2002 0,01 puntos respecto al año anterior, a partir de año 2002 ambos países muestran comportamientos ascendentes.

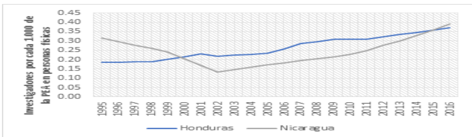


Figura 9. Investigadores por cada 1.000 de la PEA en personas físicas (1995 – 2016). Fuente: elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y Grupo CACE.

El número de publicaciones realizadas en SCOPUS es un indicador relevante para la determinación del grado de innovación existente en los países estudiados, en la figura 7 se observa como tanto Honduras como Nicaragua comienzan con 6 puntos en el año 1995, no obstante, Nicaragua arranca con un crecimiento superior respecto al otro país, teniendo descensos leves durante los años 1998, 2002 respecto a la línea de crecimiento que lleva.

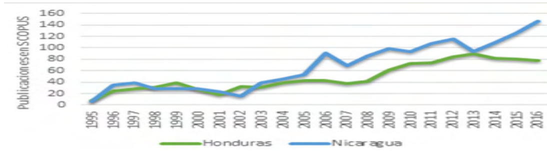


Figura 10. Publicaciones en SCOPUS (1995 – 2016).

Fuente: Elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y Grupo CACE.

En la figura 11 se logra observar los coeficientes de invención durante los años 1995 a 2016, el comportamiento de cada país es similar en cuanto a formas lineales; sin embargo, se observa como Honduras maneja coeficientes más elevados y con variaciones más grandes año con año, el auge para este país llega con los 0,6 puntos en 2001, lo mismo ocurre con Nicaragua pero tan solo alcanza los 0,3 como punto máximo; a partir del año 2013 ambos países comienzan a bajar sus cifras llegando al año 2016 Honduras con 0,16 y Nicaragua apenas 0,0053 como se observa a continuación.

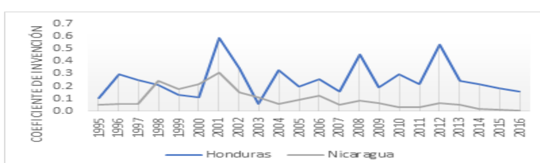


Figura 11. Coeficiente de invención (1995 – 2016).

Fuente: Elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y Grupo CACE.

El personal de ciencia y tecnología medido en personas físicas durante el periodo estudiado maneja cifras polares, por un lado, Nicaragua con cifras por debajo de los 1550 puntos y por la otra Honduras por encima de 1700 puntos. Como es notorio, el primer país en cuestión muestra un comportamiento en forma de "U", comenzando en el año 1995 con tan solo 820, y terminando con un máximo de 1534 puntos en el año 2016, con el punto más bajo en 371 para el año 2004. El otro polo comienza con 1749 puntos en 1995 y termina con 2463, teniendo su punto más alto en 2321 en el año 2002, de tal forma que los comportamientos son inversos tal y como se observa en la figura 12.

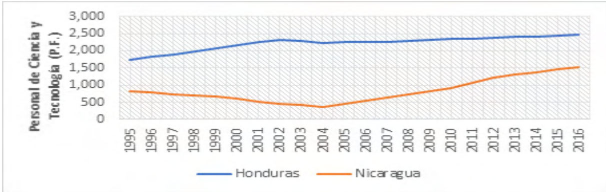


Figura 12. Personal de Ciencia y Tecnología (personas físicas) (1995 – 2016).

Fuente: elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y Grupo CACE.

Por otro lado, los países en cuestión han sido comparados para determinar el grado de dependencia entre el PIB per cápita y diferentes variables que son fundamentales para diagnosticar el grado de innovación, por ello en las tablas 6 y 7 se muestran las correlaciones existentes entre dichas variables.

El gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB en relación al PIB per Cápita muestra una correlación negativa con -0,666 para Honduras, con un nivel de significancia del 0,01 y un PV de 0,001 lo cual nos da un alto grado de confiabilidad, por su parte Nicaragua tiene 0,019 sin un nivel de significancia y mostrando un PV de .931 con lo cual se confirma la carencia de confiabilidad; en la figura 14 se puede observar y confirmar que para Honduras existe una correlación negativa y por otro lado Nicaragua no tiene una secuencia o forma ya que no existe una correlación.

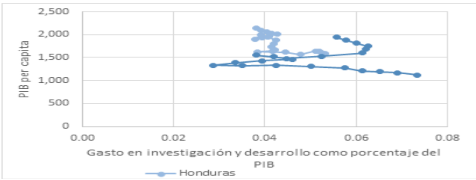


Figura 13. PIB per cápita & Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB (1995-2016).
Fuente: Elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y grupo CACE.

En la figura 14 se observa la correlación existente entre el PIB per Cápita y los investigadores en I+D por millón de habitantes, en este caso para Honduras como para Nicaragua existe una tendencia positiva, se tiene una correlación de 0,959 y 0,965 respectivamente lo que refleja una relación lineal alta, con un nivel de significancia del 95% para ambos casos y un PV de 0,000 lo que indica que el nivel de confianza es máximo en ambos países.

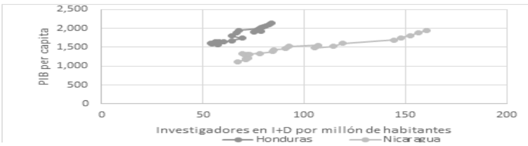


Figura 14. PIB per cápita & Investigadores en I+D por millón de habitantes (1995-2016).

Fuente: elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y grupo CACE.

La correlación del PIB per Cápita con el número de artículos científicos y técnicos de revista para Honduras es de 0,866 y para Nicaragua de 0,803, ambos con un nivel de significancia del 0,01 y un PV de 0,000 para los dos países, lo que arroja como resultado tendencias positivas, mismas que se muestran a continuación en la figura 16.

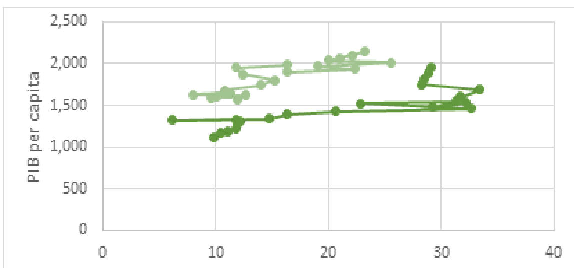


Figura 15. PIB per cápita & Artículos científicos y técnicos de revista (1995-2016).

Fuente: elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y grupo CACE.

Cuando se hace referencia a las solicitudes de patentes residentes en contraste con el PIB per cápita se observa que para el caso Honduras la correlación es negativa con -0.640, sin embargo su probabilidad de ocurrencia es de 99% y mantiene un PV dentro de los estándares de medición, por lo que ha pasado la prueba; para el caso Nicaragua, existe una correlación negativa de -0,531 con un nivel de significancia de 0,05 y una prueba PV que rebasa los niveles, por tal motivo no existe confiabilidad. Derivado de lo anterior, en la figura 17 se observa que para Honduras la correlación es descendiente mientras Nicaragua tiene una tendencia negativa pero no existe correlación.

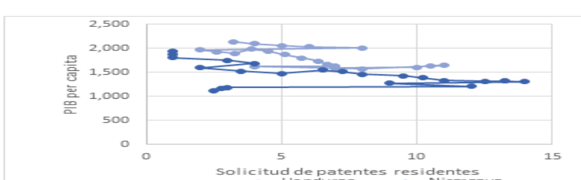


Figura 16. PIB per cápita & Solicitud de patentes residente (1995-2016).

Fuente: Elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y grupo CACE.

Para el caso de las solicitudes de no residentes las correlaciones para ambos casos son positivas, en primer lugar para Honduras con 0,848 y posteriormente Nicaragua con 0,675 con probabilidades de ocurrencia del 99% en ambos países, para el primer caso el

PV es 0,000 lo que arroja un resultado perfecto, para el caso dos el PV es 0,001 lo que muestra un grado de confiabilidad alto. La figura 17 revela tendencias positivas en las líneas de correlación tanto para Honduras como para Nicaragua tal y como se muestra a continuación.

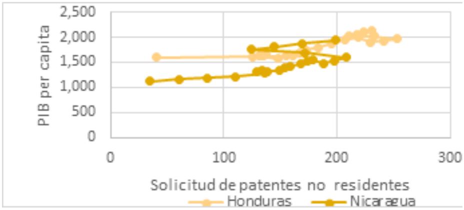


Figura 17. PIB per cápita & Solicitud de patentes no residente (1995-2016).

Fuente: elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y grupo CACE.

La figura 18 presenta dos correlaciones positivas en relación a la variable de Investigadores por cada 1,000 de la PEA en personas físicas, cada una de los países en cuestión, Honduras maneja una correlación de 0,969 lo que refleja una relación lineal muy buena, por su parte Nicaragua 0,470 ambos países con una probabilidad de ocurrencia del 99%. El PV de Honduras es de 0,000. Sin embargo, en Nicaragua es de 0,027 lo que indica que no ha sido superada la prueba, por tanto la hipótesis resulta falsa.

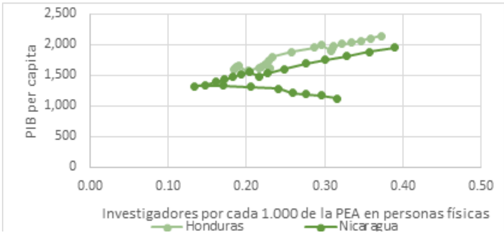
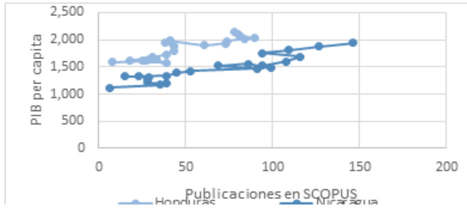


Figura 18. PIB per cápita & Investigadores por cada 1.000 de la PEA en personas físicas (1995-2016).
Fuente: elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y grupo CACE.

En relación con las publicaciones realizadas en SCOPUS, ambos países tienen una tendencia positiva tal como lo muestra la figura 20, Honduras tiene una correlación de 0,876, mientras Nicaragua es superior con 0,922 lo que refleja relaciones lineales fuertes; en esta variable los países en cuestión arrojan un PV de 0,000 lo que significa el máximo nivel de confiabilidad.



Gráfica 19. PIB per cápita & publicaciones en SCORPUS (1995-2016).

Fuente: elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y grupo CACE.

A continuación, se muestra la figura 20, en ella se observa que Honduras no muestra una correlación ya que su índice es de 0,084 y no cuenta con un nivel de significancia, así mismo no ha superado la prueba PV ya que su resultado de 0,711 es muy superior al límite de 0,005; por otro lado, Nicaragua tiene una correlación negativa de -0,544 y un nivel de significancia de 0,0, sin embargo, al igual que Honduras su PV supera el límite con 0,009.

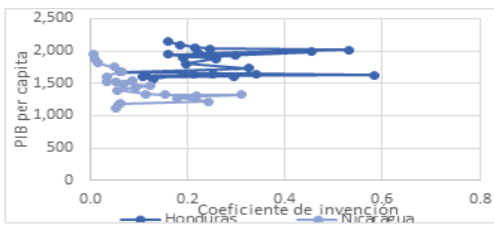


Figura 20. PIB per cápita & Coeficiente de invención (1995-2016).

Fuente: elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y grupo CACE.

Finalmente, al procesar los datos las correlaciones en la variable de Personal de ciencia y tecnología en personas físicas nos encontramos correlaciones positivas para ambos países, en Honduras con 0,769 y Nicaragua con 0,783 con probabilidades de ocurrencia de 99% y PV de 0,000 para ambos casos tal y como se refleja en el grafico 22 que se muestra a continuación.

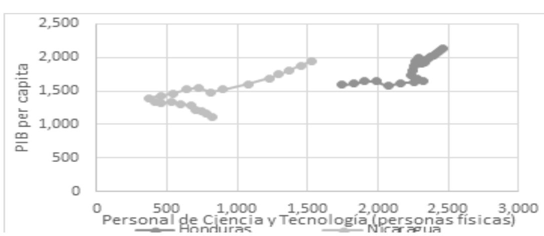


Figura 21. PIB per cápita & Personal de Ciencia y Tecnología (personas físicas) (1995-2016).

Fuente: elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y grupo CACE.

		PIB per cápita (dólares constantes de 2010)	Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB	Investigadores en I+D por millón de habitantes	Artículos científicos y técnicos de revista	Solicitud de patentes residentes	Solicitud de patentes no residentes	Investigadores por cada 1.000 de la PEA en personas físicas	Publicaciones en SCOPUS	Coeficiente de invención	Personal de Ciencia y Tecnología (personas físicas)
PIB per cápita (dólares constantes de 2010)	Correlación de Pearson	1									
	Sig. (bilateral)										
	N	22									
Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB	Correlación de Pearson	-,666**	1								
	Sig. (bilateral)	,001									
	N	22	22								
Investigadores en I+D por millón de habitantes	Correlación de Pearson	,959**	-,729**	1							
	Sig. (bilateral)	,000	,000								
	N	22	22	22							
Artículos científicos y técnicos de revista	Correlación de Pearson	,966**	-,520*	,905**	1						
	Sig. (bilateral)	,000	,013	,000							
	N	22	22	22	22						
Solicitud de patentes residentes	Correlación de Pearson	-,640**	,770**	-,669**	-,514*	1					
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,001	,014						
	N	22	22	22	22	22					
Solicitud de patentes no residentes	Correlación de Pearson	,848**	-,803**	,875**	,776**	-,652**	1				
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,001					
	N	22	22	22	22	22	22				
Investigadores por cada 1000 de la PEA en personas físicas	Correlación de Pearson	,969**	-,747**	,967**	,879**	-,694**	,860**	1			
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
	N	22	22	22	22	22	22	22			
Publicaciones en SCOPUS	Correlación de Pearson	,876**	-,558**	,909**	,940**	-,493*	,835**	,902**	1		
	Sig. (bilateral)	,000	,007	,000	,000	,020	,000	,000			
	N	22	22	22	22	22	22	22	22		
Coeficiente de invención	Correlación de Pearson	,084	-,246	,113	,114	,144	,212	,094	,055	1	
	Sig. (bilateral)	,711	,271	,616	,613	,521	,343	,678	,808		
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	
Personal de Ciencia y Tecnología (personas físicas)	Correlación de Pearson	,769**	-,928**	,822**	,692**	-,677**	,872**	,836**	,752**	,182	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,418	
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22

Tabla 4. Correlaciones de Honduras periodo 1995-2016.

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y Grupo CACE.

		PIB per cápita (dólares constantes de 2010)	Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB	Investigadores en I+D por millón de habitantes	Artículos científicos y técnicos de revista	Solicitud de patentes residentes	Solicitud de patentes no residentes	Investigadores por cada 1.000 de la PEA en personas físicas	Publicaciones en SCOPUS	Coeficiente de invención	Personal de Ciencia y Tecnología (personas físicas)
PIB per cápita (dólares constantes de 2010)	Correlación de Pearson	1									
	Sig. (bilateral)										
	N	22									
Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB	Correlación de Pearson	0,019559731	1								
	Sig. (bilateral)	,931									
	N	22	22								
Investigadores en I+D por millón de habitantes	Correlación de Pearson	,965**	0,224170311	1							
	Sig. (bilateral)	,000	,316								
	N	22	22	22							
Artículos científicos y técnicos de revista	Correlación de Pearson	,803**	0,025329646	,799**	1						
	Sig. (bilateral)	,000	,911	,000							
	N	22	22	22	22						
Solicitud de patentes residentes	Correlación de Pearson	-,531*	-,639**	-,675**	-,548**	1					
	Sig. (bilateral)	,011	,001	,001	,008						
	N	22	22	22	22	22					
Solicitud de patentes no residentes	Correlación de Pearson	,675**	-,463*	,542**	,741**	-0,06384541	1				
	Sig. (bilateral)	,001	,030	,009	,000	,778					
	N	22	22	22	22	22	22				
Investigadores por cada 1.000 de la PEA en personas físicas	Correlación de Pearson	,470*	,803**	,617**	0,27092023	-,797**	-0,16200714	1			
	Sig. (bilateral)	,027	,000	,002	,223	,000	,471				
	N	22	22	22	22	22	22	22			
Publicaciones en SCOPUS	Correlación de Pearson	,922**	0,123131139	,925**	,921**	-,658**	,710**	,495*	1		
	Sig. (bilateral)	,000	,585	,000	,000	,001	,000	,019			
	N	22	22	22	22	22	22	22	22		
Coeficiente de invención	Correlación de Pearson	-,544**	-,256	-,626**	-,553**	,844**	-,228	-,508*	-,636**	1	
	Sig. (bilateral)	,009	,250	,002	,008	,000	,308	,016	,001		
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	
Personal de Ciencia y Tecnología (personas físicas)	Correlación de Pearson	,783**	,602**	,890**	,581**	-,803**	0,219201893	,883**	,772**	-,573**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,003	,000	,005	,000	,327	,000	,000	,005	
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22

Tabla 5. Correlaciones de Nicaragua para el periodo 1995-2016.

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia con datos de Ricyt, Banco Mundial y Grupo CACE.

Como puede observarse, de los países analizados, es México quien cuenta con

niveles de innovación más amplios respecto a los países de Latinoamérica expuestos en la presente investigación, la inversión en ciencia, tecnología e innovación son superiores y, por ende, los resultados obtenidos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente es necesario mostrar los índices que Suiza arroja en cuanto a estos rubros. De esta forma el país europeo maneja cifras muy elevadas respecto a México, mismas que son mostradas a continuación:

La innovación en Suiza, publicado por Switzerland Global Enterprise, los consorcios internacionales y las numerosas empresas pequeñas y medianas de Suiza mejoran continuamente sus productos, servicios y procesos a través de inversiones en investigación y desarrollo. Así han sido capaces de mantener su competitividad en los últimos años, a pesar de la alta cotización del franco. Este éxito se nutre de la presencia de centros de investigación renombrados y de la capacidad de convertir los resultados de las investigaciones en productos comercializables. Además, unas condiciones marco ideales para la propiedad intelectual y la disponibilidad de especialistas en gestión de la propiedad intelectual crean las mejores condiciones para proteger y aprovechar la innovación, por ello para el año 2014 se muestran los siguientes resultados respecto al gasto realizado por este país en Investigación y Desarrollo. (Switzerland Global Enterprise, 2016).



Figura 22. Gasto en Investigación y Desarrollo en Suiza.

Fuente: Switzerland Global Enterprise 2014.

Como puede observarse Suiza maneja porcentajes establecidos para lograr las metas propuestas, de esta forma logra consolidarse y continuar su desarrollo en estándares altos y de calidad.

Son diversos los factores que influyen en el desarrollo de estos rubros en cada país, sin embargo, es notorio que Suiza está haciendo más para lograr más, entre las actividades que realiza para lograrlo destacan las mencionadas por el articulo antes mencionado, tales como:

• Suiza tiene un sistema jurídico estable y liberal

• La etiqueta Swiss Made es sinónimo de calidad, precisión, seguridad y fiabilidad, atributos por los que muchos compradores en el extranjero están dispuestos a pagar precios más altos.

• Forma parte de todos los acuerdos y todas las organizaciones internacionales de propiedad intelectual, como la Oficina Europea de Patentes (OEP) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) con sede en Ginebra.

• Cuenta con un procedimiento sencillo y eficiente de solicitud de patentes para proteger la propiedad intelectual.

• Las empresas establecidas en Suiza tiene un buen acceso a especialistas en protección de la propiedad intelectual

• Existe una alta transferencia de conocimiento y tecnología entre las empresas y las universidades.

• A su vez las empresas suizas son muy innovadoras cuando se trata de asociar las tecnologías de diferentes sectores.

• De igual forma el sistema suizo de formación profesional facilita una gran disponibilidad de personal técnico especializado.

• No se aplica el impuesto en origen suizo a cánones y pagos de intereses que, normalmente, también están exentos del impuesto sobre el valor agregado.

• Los derechos de propiedad intelectual se pueden amortizar durante 5 años.

• Ventajas administrativas y estratégicas al centralizar la gestión de la propiedad intelectual a través de una única empresa de gestión de licencias en Suiza

REFERÊNCIAS

Banco de Mexico . (s.f.). Producto Interno Bruto. Recuperado el 15 de Marzo de 2018, de http://educa.banxico.org.mx/economia/crecimiento-pib.html

Botella, C., & Suárez, I. (2012). Innovación para el desarrollo en América Latina: Una aproximación desde la cooperación internacional. CeALCI- Fundación Carolina , Serie Avances de Investigación, Madrid.

BID, B. I. (2010). La necesidad de innovar. El camino hacia el progreso de América Latina y el Caribe. Banco Interamericano del Desarrollo, Washington, D.C.

BID. (2016). Innovacion y productividd en las empresas de America Latina y el Caribe. Washington: BID.

Cárcamo, C. R. (2015). La definición de prioridades como componentes del planeamiento en ciencia y tecnología para la universidad: el caso de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras . Revista Cubana de Educación Superior (Numero Especial), 107-129.

Espejel, G. F. (julio de 2013). Los factores del crecimeinto economico en Mexico. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública(Documento de Trabajo núm. 153).

Freddy, A., & Sari, S. (junio de 2011). EL PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA (PUE) EN NICARAGUA: ACTIVIDADES, PRODUCTOS Y RESULTADOS. La Calera, Revista Cientifica, 11°(16), 50-56.

Gonzalez, F. G. (Octubre de 2012). Asociacion Colombiana de Facultades de Ingenieria. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf

Gurria, A. (2017). Presentación del Estudio Económico de México 2017 de la OCDE. OECD, Mexico

Jansa, S. (Septiembre de 2010). UNED. Recuperado el 12 de Abril de 2018, de http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal&_schema=PORTAL#concepto

Marxt, C., & Brunner, C. (2013). Analyzing and improving the national innovation system of highlydeveloped countries — The case of Switzerland. Technological Forecasting & Social Change, 80, 1035-1049.

Morero, H. (2010). Internacionalización, Tramas Productivas y Sistema Nacional de Innovación. Journal of Technology Management & Innovation, 5(3), 142-161.

OCDE, Eurostat. (2006). Manual de Oslo. Madrid: Grupo Tragsa.

OCDE. (2012). La Estrategia de Innovación de la OCDE. Empezar hoy el mañana. Mexico.

Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología. (s.f.). Ricyt

Valadez, G. V., & Jurado, J. S. (Septiembre-diciembre de 2016). Innovación tecnológica: un análisis del crecimiento económico en México (2002-2012:proyección a 2018). Análisis Económico.Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, XXXI(78), 145-170.

CAPÍTULO 11

IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS

Data de aceite: 01/01/2022

Doreidy Melgarejo Galindo
Doctorado en administración y desarrollo empresarial, Tecnológico Nacional de México Campus Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván
Úrsulo Galván, Veracruz,
ORCID 0000-0002-8885-4769

Loida Melgarejo Galindo
Doctorado en administración y desarrollo empresarial, Tecnológico Nacional de México Campus Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván
Úrsulo Galván, Veracruz
ORCID 0000-0002-1552-5999

Rosalía Janeth Castro Lara
Doctorado en educación, Tecnológico Nacional de México Campus Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván
Úrsulo Galván, Veracruz
ORCID 0000-0003-1662-7812

Jerson Müller Tejeda
Maestría en ciencias de la computación, Tecnológico Nacional de México Campus Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván
Úrsulo Galván, Veracruz
ORCID 0000-0002-4256-7684

Víctor Emmanuel Higareda Arano
Maestría en ciencias computacionales y telecomunicaciones, Tecnológico Nacional de México Campus Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván
Úrsulo Galván, Veracruz

Damaris Itzayana Gómez Olmos
Licenciatura en administración, Tecnológico Nacional de México Campus Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván
Úrsulo Galván, Veracruz

RESUMEN: En la actualidad, la productividad es fundamental para las empresas, ya que es el reflejo del buen funcionamiento de la organización y puede propiciar su crecimiento; debido a su trascendencia, hace necesario determinar factores que pudieran impactar en ella, y principalmente, en la productividad del personal, al ser los empleados el elemento esencial en toda empresa. Entre los posibles factores de productividad del personal, se considera el liderazgo, lo que derivó la conveniencia del estudio, cuya finalidad es de determinar si es factor de impacto en la productividad del personal. La investigación fue de tipo descriptiva, ya que buscó describir el fenómeno de estudio; fue transversal porque se desarrolló en un periodo de tiempo determinado y en una población específica y se diseñó como instrumento de medición un cuestionario del que se obtuvo información que permitió dar respuesta a la pregunta de investigación, evaluar la hipótesis y logro del objetivo.

PALABRAS CLAVE: Evaluación, crecimiento, personal, empleados.

1 I INTRODUCCIÓN

El liderazgo es conjunto de habilidades natas o desarrolladas por un individuo, que le

permiten desempeñarse la función de líder en un grupo, motivando a sus miembros a la realización de actividades específicas tendientes a lograr objetivos del grupo.

En el sector empresarial, el liderazgo por parte de los jefes es fundamental para el adecuado funcionamiento de la empresa, ya que no se requiere jefes impositivos y autoritarios sino, verdaderos líderes que orienten y guíen a través de la motivación y empatía a su equipo de trabajo al adecuado desarrollo de sus funciones y el logro de objetivo individuales, del grupo y de toda la organización.

Sin embargo, no todas las empresas cuentan con líderes que faciliten el adecuado funcionamiento, el logro de metas y objetivos organizacionales, obtención de buenos resultados y por ende, su productividad, que pudiera afectar la permanencia y/o crecimiento en el mercado y propiciar el quiebre de las empresas; en el caso de las empresas de Ciudad Cardel, municipio de La Antigua, Veracruz, en donde se han representado problemas de productividad, surgiendo el interés sobre los factores que impacta en ella, entre los que se han sido objeto de estudio el Liderazgo, del cual se derivó la pregunta de investigación *¿El liderazgo es factor de impacto en la productividad en las empresas de Ciudad Cardel, municipio de La Antigua, Veracruz?* y por tanto, el presente estudio tendiente a dar respuesta dicho ítem.

Al dar respuesta a la pregunta de investigación se espera obtener información que determine si el Liderazgo es un factor que impacta en productividad del personal de las empresas de estudio y con ello, se diseñen estrategias de mejora del liderazgo en tales organizaciones, que coadyuve el mejor desempeño del personal e incremento de su productividad, lo cual, propicie el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa.

2 | CUERPO

Con la globalización, las empresas estas en constante competencia para lograr permanecer en el mercado y/o crecer, con lo que se ven obligadas a mejorar su productividad principalmente la de su personal, entendiéndose que productividad "es igual a la producción sobre tiempo" (López, 2013)

Por su parte (Castanyer, 1998) define a la productividad como relación entre la producción obtenida en un proceso y los factores puestos a contribución para la obtención de aquel resultado.

De lo antes mencionado, la importancia de la productividad para las empresas, principalmente la productividad de su personal, en la cual impactan varios los factores y que es necesario determinar y evaluar, con la finalidad de diseñar estrategias de cómo abordarlos, tratar de controlares y de ser necesario mejóralos. En la búsqueda de determinar dichos factores, derivó la pregunta de investigación y con ella el determinar si el liderazgo es un factor de impacto de en la productividad del personal.

Convine mencionar que para (Martínez, 2012) el liderazgo se entiende como el

proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta.

Así mismo, la esencia de los liderazgos son los seguidores de los líderes y la capacidad de estos para influir en los comportamientos de los individuos para conseguir unos objetivos. (Sonalellas, 2014)

Por lo expuesto, tanto el productividad como los factores de productividad y el liderazgo han sido temas de interés en el desarrollo de investigaciones, tal como el caso de la otra "La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores" se indica:

> Existen amplias evidencias empíricas que demuestran los efectos de la motivación, la satisfacción, el compromiso organizacional, la participación, la cohesión, el manejo asertivo de los conflictos, el liderazgo, el clima y la cultura organizacional en la productividad de las organizaciones. (Marvel et al., 2011).

Además, (Jaimes, et al, 2018) en su estudio indican "En las condiciones propias de estudio se identificó que los factores determinantes para la PL en las pymes de confecciones son: comportamiento grupal, ambiente social de trabajo, gestión del proceso y capacitación/control. Los dos primeros factores asociados a la dimensión humana de la PL y los dos últimos a la dimensión del proceso productivo. Desde la dimensión humana, el factor comportamiento grupal está representado por las variables: participación, manejo del conflicto, cultura organizacional, liderazgo y formación y desarrollo."

Por su parte, investigaciones concretamente sobre el liderazgo como factor de productividad, en la otra titulada Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad se menciona "El liderazgo informal influye e impacta de manera positiva y negativa la competitividad de la empresa." (Viloria et al., 2016).

También, al respecto, (Silva, 2020) en su tesis de grado concluye que "los estilos de liderazgo tienen una relación estrecha con el desempeño de los equipos, de acuerdo con investigaciones y estudios realizados en varios lugares de Latinoamérica, en este ensayo se nombran algunos.

Con lo indicado y derivado de la importancia del liderazgo en las empresas y su posible impacto en la productividad del personal, que pudiera influir en el desempeño de funciones y el buen funcionamiento y crecimiento de la organización, que derivó la conveniencia de la presente investigación, cuya finalidad, es evaluar el determinar el impacto de liderazgo en el productividad del personal en empresas de la ciudad y con ello, obtener información de relevancia, generar recomendaciones que sirvan de referencia a las empresas para el diseño de estrategias de mejora de las dos variables de estudio. El estudio parte de la pregunta de investigación ¿El liderazgo es factor de impacto en la productividad en las empresas de Ciudad Cardel, municipio de La Antigua, Veracruz? a la que se buscó dar respuesta con la hipótesis: "El liderazgo es factor de impacto en la

productividad del personal en las empresas de Ciudad Cardel, municipio de La Antigua, Veracruz." y se estableció como objetivo de investigación: "Determinar si el liderazgo impacta en la productividad del personal en las empresas de Ciudad Cardel, municipio de La Antigua, Veracruz". En función de la identificación del problema, la pregunta de investigación, el objetivo e hipótesis planteados y al derivarse el presente estudio del proyecto "Factores de productividad en las MIPYMES de la zona centro del estado de Veracruz", desarrollado por los docentes integrantes del cuerpo académico del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván (ITURG-CA-4), posee un método cuantitativo, debido a que se estudiará fenómenos susceptibles de cuantificación y utilizará pruebas estadísticas para el análisis (Lara, 2013) de los datos.

El estudio se inició con una investigación documental, la cual consistó en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. (Bernal, 2010)

La investigación se considera descriptiva, ya que se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández et al., 2010), como en este caso, el de identificar y describir los factores de productividad del personal de MIPYMES de la zona centro del estado de Veracruz, dentro de los que se encuentra el Trabajo en Equipo. También se considera descriptiva, ya que este tipo de investigación, se soportar principalmente en técnicas como la encuesta,… y la revisión documental (Bernal, 2010) y el estudio de campo de la presente investigación se desarrolla en Ciudad Cardel, municipio de La Antigua, Veracruz, en el que se utiliza técnica la encuesta y se diseñó como instrumento de medición un cuestionario integrado por preguntas, de opción múltiple, de escala de calificación y preguntas abiertas, que se aplicó a una muestra empresas del lugar de estudio durante en un tiempo específico, por lo cual, se considera un estudio transversal "…en un tiempo determinado y en una población específica." (Álvarez & Delgado, 2015).

En el estudio de campo, se utilizó la técnica encuesta para la que se diseñó como instrumento de medición un cuestionario dirigido a personal de las empresas del lugar de estudio; el cuestionario se aplicó de manera digital utilizando la aplicación de Formularios de Google y enviándose a través de correo electrónico y whatsapp, a una muestra de 22 empresas de ciudad Cardel (tamaño de muestra determinada por la disponibilidad y accesibilidad de personal de las empresas); la encuesta se realizó durante el periodo de 22 de noviembre al 07 de diciembre del año 2020 en horario de 8:00 a 18:00 horas, por ser horario con mayor disponibilidad para que el encuestado pudiera responder el cuestionario con tranquilidad y mayor sinceridad; con tal aplicación, el instrumento fue validado, debido a que no surgieron dudas sobre las preguntas que lo integran ni observaciones de mejora y que el personal encuestado entendió y respondió correctamente dicho cuestionario.

Posteriormente, durante el periodo enero a febrero del año en curso, se realizó

la recolección, clasificación, captura, representación gráfica y análisis datos, a través de la hoja de cálculo (Excel), lo cual permitió obtener información tendiente al logro de los objetivos de investigación, evaluación de la hipótesis, la generación de conclusiones y recomendaciones.

Para determinar si el liderazgo impacta en la productividad del personal en empresas de Ciudad Cardel, se realizó una encuesta en la que se aplicó como instrumento de medición un cuestionario dirigidos a empleados de una muestra de 22 empresas de la ciudad, de lo que se obtuvo los siguientes resultados:

En relación al sector empresarial al que pertenecen los negocios de la ciudad, se determinó que el 77% corresponden al sector comercial, el 14% al sector de servicios y solo el 9% forman parte de sector industrial, como en la figura 1 se muestra.

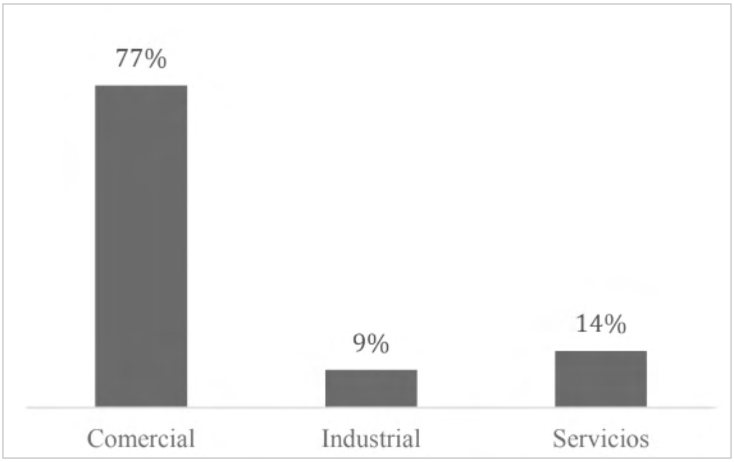


Figura 1. Sector de las empresas de ciudad Cardel.

Sobre la cantidad de empleados con que cuentan las empresas de la ciudad, el 36% de las organizaciones tienen de 11 a 30 colaboradores, seguido de 27% que cuentan de 1 a 10 empleados, 23% disponen de 101 a 250 trabajadores y 14% poseen de 31 a 50 empleados, como se muestra en la figura 2.

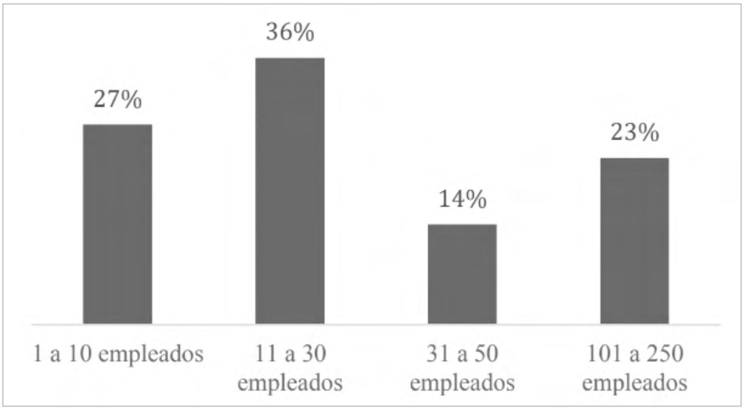


Figura 2. Número de empleados en las empresas de ciudad Cardel.

Por su parte, sobre la evaluación del liderazgo de jefe en las empresas de ciudad Cardel, el 64% evalúan como bueno el liderazgo, seguido de 14% que lo califican excelente o muy bueno, y 5% que lo consideran como malo o pésimo (figura 3).

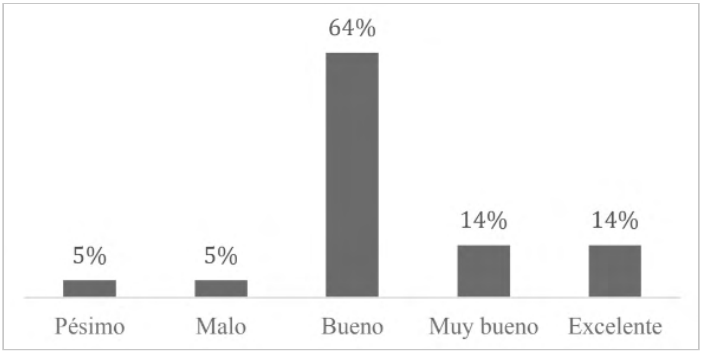


Figura 3. Evaluación del liderazgo en las empresas.

Así mismo, sobre la evaluación de la productividad del personal, el 41% evalúan como muy bueno, seguido de 32% que lo consideran como buena y 27% que la califican como excelente, representado en la figura 4.

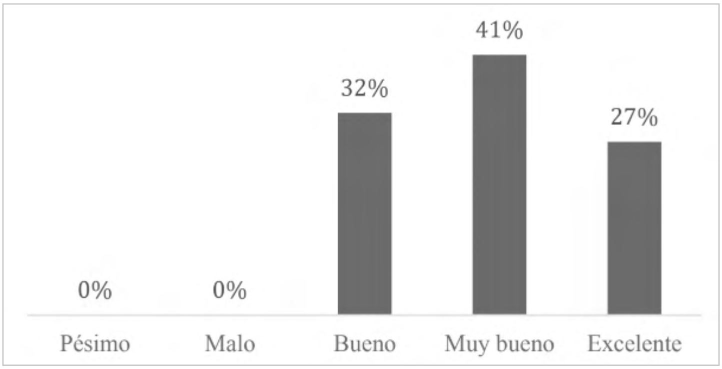


Figura 4. Evaluación de la productividad del personal.

Referente al impacto del liderazgo en la productividad del personal, en el estudio se puede observar con respecto a la recolección de datos que se cuenta con una única variable explicativa (X= Liderazgo) y una variable respuesta (Y= Productividad del personal), dando pie ello para realizar su correspondiente diagrama de dispersión (figura 5), a fin de conocer qué tipo de relación existe entre ambas variables.

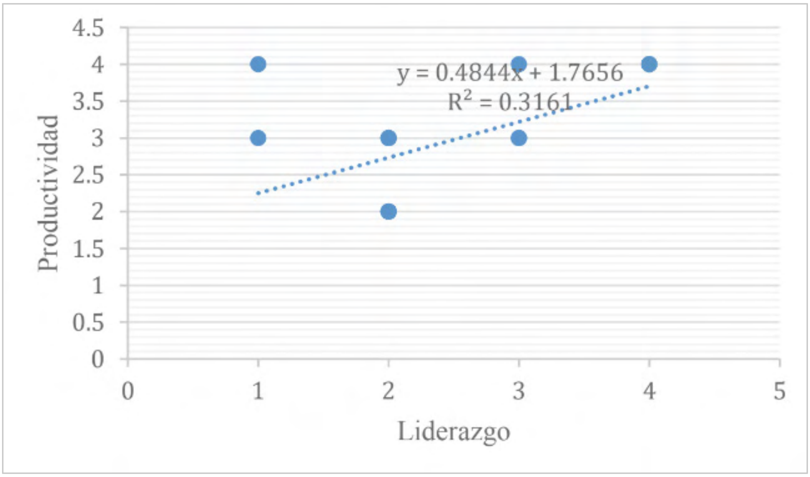


Figura 5. Impacto del liderazgo en la productividad del personal.

La figura (diagrama de dispersión) arrojó como resultado una relación de tipo lineal (en promedio) entre las variables involucradas. Particularmente se puede notar una covarianza positiva ya que a medida que aumenta X también incrementa Y, es decir, a medida que aumenta calificación del liderazgo incrementa el nivel de la productividad de personal y viceversa.

Así mismo, en la figura 5 se muestra un R^2 de 0.3161 y por tanto un R de 0.5622, lo cual indica, que existe una correlación positiva baja entre las variables representadas en dicha gráfica, significando que la productividad del personal tiene una baja dependencia directa con el liderazgo del jefe, es decir, si el liderazgo del jefe se incrementa (o mejora)

un poco, la productividad del personal incrementará un poco y viceversa, lo cual indica que el liderazgo impacta en la productividad del personal y por tanto, se puede considerar un factor de impacto.

Con los resultados expuestos, se coincide con (Marvel et al, 2011) en que “existen amplias evidencias empíricas que demuestran los efectos de la motivación, la satisfacción, el compromiso organizacional, la participación, la cohesión, el manejo asertivo de los conflictos, el liderazgo, el clima y la cultura organizacional en la productividad de las organizaciones.”, ya que se mostró en la presente investigación, el liderazgo impacta en la productividad del personal, y que dependiente del liderazgo que se tenga en las empresas, puede causar efectos positivos o negativos en el desempeño y productividad de los empleados, con lo que a su vez con ello, se concuerda con (Viloria et al., 2016) en que “El liderazgo informal influye e impacta de manera positiva y negativa la competitividad de la empresa.”

También se conviene con (Silva, 2020) en que “los estilos de liderazgo tienen una relación estrecha con el desempeño de los equipos…”, ya como los resultados del estudio arrojaron que la productividad del personal se relaciona o se ve influenciada por el liderazgo que se tenga en la empresa.

Finalmente, con los resultados, se concluye que la mayoría de las empresas de ciudad Cardel (el 70%) pertenecen al sector comercial (figura 1), y que considerando la estratificación de empresas del sector comercial publicada en el diario oficial de la federación (Gobierno de México, 2019) así como el número de empleados, se determina que el 77% de los negocios del lugar forman parte de la clasificación MIPYMES (micro, pequeñas y medias empresas), tal como la figura 2 lo representa.

Así mismo, se determina que se evalúa como bueno el liderazgo en la empresas de ciudad Cardel (figura 3) y que a su vez, se considera de buena a excelente productividad del personal (figura 4). Por último, los resultados, se logró el objetivo de investigación de “Determinar si el liderazgo impacta en la productividad del personal en las empresas de Ciudad Cardel, municipio de La Antigua, Veracruz”, tal como se representa en la figura 5, en la que a través de un diagrama de dispersión en el que se determina un coeficiente de correlación (R) de 0.5622, que indica, que existe una correlación positiva baja entre las variables de estudio, lo que significa que el liderazgo del jefe impacta moderadamente en la productividad del personal de las empresas de ciudad Cardel en sentido positivo, es decir, a medida que mejora el liderazgo también la productividad del personal y viceversa, y con ello, se determina que el liderazgo es factor de impacto en la productividad, con lo que a su vez, se da respuesta a la pregunta de investigación y se acepta la hipótesis que*:* “El liderazgo es factor de impacto en la productividad del personal en las empresas de Ciudad Cardel, municipio de La Antigua, Veracruz.” por lo que se recomienda diseñar estrategias que contribuyan mantener o mejorar el liderazgo de los jefes y por ende, de la productividad del personal.

AGRADECIMIENTOS

Al Tecnológico Nacional de México Campus Úrsulo Galván por las facilidades para el desarrollo de la investigación y al personal de las empresas estudiadas.

REFERENCIAS

Álvarez, G., y Delgado, J. (2015). Diseño de Estudios Epidemiológicos.I. El Estudio Transversal: Tomando una Fotografíade la Salud y la Enfermedad. *Fies*, 28. https://www.medigraphic.com/pdfs/bolclinhosinfson/bis-2015/bis151f.pdf.

Bernal, C. D. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Pearson.

Castanyer, F. (1998). *Cómo mejorar la productividad en el taller.* Marcombo. https://elibro.net/es/ereader/itursulogalvan/45837?page=8.

Gobierno de México. (2019, Febrero 28). *Diario oficial de la federación*. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5551413&fecha=28/02/2019&print=true.

Hernandez, R., Fernández, C., y Baptista, M. D. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.).

Jaimes, L., Luzardo, M., y Rojas, M. D. (2018, Octubre). factores determinantes de la productividad laboral en pequeñas y medianas empresas de confecciones del área metropolitana de bucaramanga, colombia. *Scielo, 29*(05). https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642018000500175&script=sci_arttext&tlng=p#B14.

Lara, E. M. (2013). *Funadamentos de invetsigación, Un enfoqe por competencias* (Segunda ed.). Alfaomega.

López, J. (2013). *Productividad.* Palibrio. https://books.google.es/books?-id=ObSOAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v= onepage&q&f=false.

Martínez, M. (2012). *Liderazgo.* Ediciones Díaz de Santos. https://elibro.net/es/ereader/itursulogalvan/62681?page=14.

Marvel, M., Rodríguez, C., y Núñez, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Redalyc, 7*(2), 549-584. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013

Silva, A. P. (2020). *El liderazgo como factor decisivo para el aumento de productividad y la minimización de rotación de personal.* Universidad militar Nueva Granada. https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:FpwbZVYBaHwJ:scholar.google.com/+liderazgo+como+factor+de+productividad&hl=es&as_sdt=0,5.

Sonalellas, P. (2014). *Recetas de liderazgo.* Oberta UOC Publishing.

Viloria, J. D., Pedraza, L. P., Cuesta, K., y Pérez, K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Clío América, 10*(19), 31-41. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5568046.

CAPÍTULO 12

LIDERANÇA E GOVERNANCE

Data de aceite: 01/01/2022
Data da submissão: 07/10/2021

Rafael Gonçalves de Andrade
Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial-MADE
Porciúncula-RJ
http://lattes.cnpq.br/5707778019495629

RESUMO: Diante das intemperanças de um contexto nacional e internacional onde a economia e o mercado apresentam-se instável e variável, há uma busca implacável por profissionais que saibam entender os processos nas organizações com habilidade, liderança, inovação, boa comunicação, carisma e entusiasmo em busca da harmonia e equilíbrio no sistema das organizações. O objetivo do presente artigo é mostrar a importância da liderança, sua aplicação e influência nos liderados para o sucesso das organizações e de uma carreira profissional. Percebe-se que cada vez mais as organizações estão dando valor a este tipo de habilidade profissional. A mesma é uma ferramenta peculiar e de grande relevância no momento da busca pelo cumprimento da missão da organização, da disseminação da aprendizagem trazendo valor cultural e crescimento econômico-financeiro nas organizações. O presente trabalho foi elaborado através de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, revistas especializadas e em meio eletrônico. Conclui-se que a atuação deste tipo de profissional deve estar focada na liderança e nas tomadas de decisão a partir de princípios, teorias, conceitos e experiências para enfrentar os desafios, pressões e dificuldades do mercado atual com determinação, flexibilidade, e principalmente, criatividade.
PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Aprendizagem. Organização.

LEADERSHIP AND GOVERNANCE

ABSTRACT: Given the intemperance of a national and international context where the economy and the market are unstable and variable, there is an unrelenting search for professionals who know how to understand the processes in organizations with skill, leadership, innovation, good communication, charisma and enthusiasm in search of harmony and balance in the system of organizations. The purpose of this article is to show the importance of leadership, its application and influence on the followers for the success of organizations and a professional career. It is noticed that more and more organizations are giving value to this type of professional skill. It is a peculiar and highly relevant tool when searching for the fulfillment of the organization’s mission, the dissemination of learning bringing cultural value and economic-financial growth in organizations. The present work was elaborated through bibliographic research in books, articles, specialized magazines and in electronic media. It is concluded that the performance of this type of professional must be focused on leadership and decision making based on principles, theories, concepts and experiences to face the challenges, pressures and difficulties of the current market

with determination, flexibility, and especially, creativity.

KEYWORDS: Leadership. Learning. Organization.

1 | INTRODUÇÃO

Na busca pela competitividade e estabilidade num mercado onde a concorrência é cada vez mais acirrada, organizações de diversos ramos e segmentos aprimoram e diversificam seu quadro de pessoal. A liderança é um fator primordial para manter um bom posicionamento no mercado, pois o sucesso da organização na maioria das vezes depende dos colaboradores. Cabe ao líder com toda sua criatividade liderar a equipe e cumprir sua missão de incentivar os liderados para um melhor desempenho e assim ganhar mais espaço e destaque. O líder como um incentivador busca os melhores resultados assim como o desenvolvimento da sua equipe e da organização. Contudo, não há um estilo ideal de se liderar, pois a liderança é decorrida de situações e momentos, ou seja, depende da situação e do problema para se resolver que aparecerá um estilo de líder, pois o mesmo sempre estará pronto às mudanças. A liderança é muito relevante dentro das organizações, o feedback entre líder e liderado é essencial para a construção do conhecimento. A diferença entre gerenciar e liderar muitas vezes é um obstáculo, pois pode acontecer de o gerente não exercer o papel de líder e o líder não exercer o papel de gerente. Por isso o setor estratégico precisa ter uma boa assessoria e/ou um bom departamento de gestão de pessoas para identificar esse tipo de profissional e saber aproveitá-lo. Nos tópicos a seguir, estarei ampliando o conhecimento sobre liderança divulgando a importância da liderança nas organizações, a visão da liderança pelas organizações e o mais especial, divulgando um composto, um modelo de processo de liderança. Todo profissional depende de motivação para exercer com êxito suas funções sendo eles líderes ou liderados. No penúltimo tópico, discorro sobre o plano de carreira que tem como objetivo motivar e incentivar os profissionais para um melhor desempenho, atingindo uma hierarquia mais elevada na organização, satisfazendo suas necessidades assim como explica a teoria de Maslow, e no último tópico minhas considerações finais.

2 | LIDERANÇA

A liderança é uma forma de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las a um bom desempenho de acordo com suas necessidades e as necessidades das organizações. É a habilidade de motivar e integrar as pessoas com a finalidade de potencializar seu desempenho levando a organização a cumprir com excelência sua missão. A liderança é chave para o sucesso da organização, pois todo setor há pessoas e pessoas precisam ser treinadas, orientadas, controladas e motivadas.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 104):

> "Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente."

Nem sempre o líder é alguém que tem um cargo de chefia, ele pode ser um profissional que possui traços e características de liderança.

Há vários conceitos sobre liderança, segundo Chiavenato (2005, p. 183):

> "A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos."

A liderança está diretamente ligada a influenciar pessoas na tomada de decisão envolvendo uma relação de compromisso onde ofereçam maior empenho e melhor desempenho no crescimento das organizações. A liderança nem sempre é desenvolvida e colocada em prática pelo gerente da organização, muitas vezes, os colaboradores se empenham mais do que o gerente na tomada de decisão e se tornam líderes. Na opinião de Hansey e Blanchard (1986, p. 117):

> "Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender a situação específica e as necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais."

Para ser um líder de sucesso tem que conhecer e avaliar o ambiente de trabalho. Ainda de acordo com Hensey e Blanchard (1986, p. 155):

> "O ambiente de uma organização compreende o líder, os subordinados do líder, os colegas, a organização e as exigências do cargo. Esta lista não é exaustiva, mas inclui alguns dos componentes mais importantes para um líder."

Pode-se afirmar que é necessário o líder conhecer o ambiente de trabalho e os colaboradores na organização, pois o clima organizacional e a mudança da cultura estão diretamente ligados ao fator motivação. Segundo Chiavenato (1998, p. 91):

> "O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustação daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado."

Como mencionado pelo autor, o clima no ambiente de trabalho é o responsável pela motivação dos colaboradores. A liderança traz consigo diversas técnicas de coordenar

pessoas e situações. De acordo com Hensey e Blanchard (1986, p. 117):

> "Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação. Como estas não são constantes, o uso de um estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para o líder eficaz."

A análise feita é que não existe um único estilo de liderar. O verdadeiro líder sempre está pronto para as mudanças conforme as necessidades da comunicação.

3 l RELEVÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança possui muitos atributos que possam facilitar a gestão nas organizações sejam elas públicas ou privadas. Organizações bem-sucedidas sempre possui bons líderes. A liderança, às vezes, é confundida com gerência. Nem sempre um gerente é um líder numa organização, mas um bom gerente deve ter habilidades como responsabilidade, coerência na tomada de decisão, saber se comunicar e cumprir a missão da organização. A liderança é um enorme diferencial em qualquer organização. De acordo com Chiavenato (2005, p.182):

> "Cada sucesso da empresa é o sucesso de um ou mais executivos. Cada fracasso é o fracasso de um ou mais executivos. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação e a integridade do executivo são os principais determinantes do sucesso empresarial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica básica e fundamental: a liderança."

Diante disso, vemos que toda organização precisa de um líder que lute pelos objetivos dos liderados e da organização. O líder preocupa-se com seus liderados e faz com que um grupo seja uma equipe de trabalho fazendo com que todos "vistam a camisa da organização" buscando sempre seu desenvolvimento e crescimento. Organizações que colocam em prática a liderança podem estar bem posicionadas no mercado, pois possuem uma equipe treinada e qualificada entregando melhor produto e/ou serviços ao consumidor final. Para um líder obter sucesso ele deve treinar, orientar e desenvolver sua equipe com uma boa comunicação, motivação e reconhecimento pessoal. A liderança existe para trazer solução aos conflitos*. De acordo com Chiavenato (2005, p.184) "Ela ocorre em uma dada estrutura social decorrente da distribuição de tomar decisões."* Sendo assim, a liderança pode constituir um grupo para aumentar a satisfação das necessidades e evitar sua diminuição.

A comunicação é a base da boa liderança. *Chiavenato (2005, p.185), também, afirma que "Ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção."* O verdadeiro líder tem o poder de influenciar seus liderados a cooperarem. O objetivo do líder é fazer com que a organização cumpra suas

metas e seus objetivos.

> "O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir objetivos ou a satisfazer as necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo, escolhendo as soluções e ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas, para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder. (Chiavenato 2005, p.185)."

Um líder bem-sucedido deve saber lidar com os aspectos positivos e negativos. Deve obter o poder, mas sempre em face positiva, que se caracteriza por uma preocupação com os objetivos da equipe e não somente com os próprios. O fator chave do poder é a humildade.

De acordo com Hill (1986, p.136), a liderança e a motivação estão focadas em um feedback:

> "A importância de um feedback ativo é quase que universalmente reconhecida. Todos compreendem que um bom desempenho profissional deve ser devidamente reconhecido, se pretendemos que assim continue, e o insatisfatório deve ser corrigido, se tiver que ser mudado."

O feedback em uma relação entre líder e liderado é de fundamental importância, pois mostra a atenção nas tarefas, revitalizando a motivação em cada colaborador. A motivação está diretamente ligada a liderança, pois influencia o comportamento das pessoas. Segundo Chiavenato (2005, p.214):

> "A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano."

Quando o colaborador trabalha motivado ele esforça-se para realizar suas tarefas. De acordo com Stephen (1999, p.142):

> "Empregados têm necessidades diferentes. Não trate a todos da mesma forma. Além disso, gaste o tempo que for necessário para entender o que é importante para cada empregado. Isso permite que você personalize as metas, o nível de envolvimento e as recompensas para se alinharem com as necessidades individuais."

É claro que há uma técnica adequada a cada situação, assim como há também uma técnica voltada para a motivação dos colaboradores. O conceito de liderança está sendo inovado no contexto organizacional de acordo com as necessidades encontradas no que se refere as organizações e seus colaboradores. A motivação é a palavra chave de um líder, pois o papel da liderança dentro das organizações é favorecer o clima organizacional e interpessoal para a melhoria do ambiente de trabalho, assim sendo, seu resultado levantará lucros para a organização e consequentemente para seus colaboradores.

4 I A LIDERANÇA NA VISÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente, o mercado Nacional e Internacional e, principalmente, as Transnacionais, passaram a comtemplar total apoio ao profissional líder, pois é ele que tem como diferencial trazer melhorias para o ambiente de trabalho, o crescimento e o desenvolvimento de todos os envolvidos.

Segundo Krause (1999, p.81):

> "Quando não há ninguém no controle (nenhum líder), nada de útil, notável ou rentável pode ser alcançado. Isso se aplica a todos os aspectos da vida, especialmente o que diz respeito a competição em negócios. Em negócios competitivos, a visão de liderança combina com a ação cooperativa é a única forma de produzir resultados favoráveis."

Dentro da organização, os colaboradores precisam de pessoas que os conduzam, organizações com grandes líderes só tendem a crescer cada vez mais. De acordo com o mesmo autor:

> "Um líder se preocupa com suas próprias fraquezas e procura aperfeiçoar-se a partir do seu interior. Quando uma pessoa exige dos outros a perfeição, mas nunca corrige seus problemas que emanam de seu interior, não pode ser um líder."

Um líder deve sempre buscar a perfeição trazendo benefícios para si e para todos ao seu redor. As organizações exigem que o líder tenha capacitação conforme seu planejamento e suas necessidades, a fim de que sua missão seja cumprida, sendo assim, um líder precisa usar a racionalidade ou a racionalidade limitada de forma abrangente e atuar em seu espaço profissional.

De acordo com Vergara (2000, p.104):

> "A liderança requerida nesses novos tempos é um processo de construção do ser, e essa construção é de responsabilidade de cada pessoa. Quando ela opta por, simplesmente, viver sua vida, expressando-se com plenitude e dignidade, suas ações ganham valor. E ela torna-se líder."

O líder encontrará as mais diversas situações para coordenar sua liderança. A essência, ou seja, a força do líder dentro de uma organização se dá através do reconhecimento.

Krause (1999, p.83) coloca:

> "Honre-as com reconhecimento, presenteie-as com recompensas significativas e as pessoas virão avidamente juntar-se a você. Trate-as com cortesia, inspire nelas confiança e as pessoas trabalharão duro avidamente. Dê a elas treinamento, forneça o melhor equipamento para que trabalhem com segurança e eficácia, e as pessoas avidamente cumprirão prazos e metas."

O líder que reconhece o valor de seus colaboradores é recompensado, pois ele faz com que a equipe se doe e realize suas tarefas com maior empenho. Liderar também é entender as pessoas, aceitar seus limites e dificuldades, sempre ensinando a buscar o

caminho correto, especificadamente, através de exemplos.

5 I UM MIX DE DIREÇÃO (MD)

Ser um Líder é ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão. Assim, não há organização de sucesso sem que seus profissionais sejam motivados e treinados para cumprir seus objetivos. As organizações precisam se ajustar ao cenário de mudanças e transformações que vêm ocorrendo no mundo dos negócios, por isso Chiavenato (2005, p.306) afirma:

> "O executivo como construtor de equipes, modelador do trabalho, selecionador de colaboradores, treinador, líder e condutor, incentivador, avaliador e recompensador do desempenho excelente. Mas existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com as pessoas."

O Líder é uma figura pautada dentro da organização. Caso ele saiba guiar os colaboradores para seguir o melhor caminho ganhará os objetivos almejados pela organização. Todo profissional possui seus objetivos individuais. A relação entre os indivíduos e as organizações são marcadas pelos interesses de cada parte. Ambos desejam atingir seus objetivos, mas esses objetivos nem sempre são os mesmos, ou seja, quase nunca são os mesmos. É neste momento que a habilidade da liderança faz toda a diferença. Ser Líder não é ser chefe. A aplicação da influência da liderança motivacional é uma Ciência. O composto de técnicas de liderança é utilizada como forma de facilitar um caminho de sucesso entre a diversidade cultural, representada pelos colaboradores, e a organização. Por isso, é preciso sempre ter um equilíbrio entre as partes. A relação precisa ser ganha-ganha, Teoria da Equidade. O Líder precisa, inicialmente, compreender qual a necessidade do profissional para classificá-lo de acordo com a Hierarquia de Maslow e assim poder aplicar as técnicas para que o profissional possa ascender na pirâmide e levar a organização ao mesmo crescimento. Em seguida, compreender que a motivação precisa sair de dentro, precisa despertar a ambição do profissional. O contexto no ambiente de trabalho, ou seja, tudo que está ao seu redor e que não é interno não o motivam, mas afeta o nível motivacional, é, pois, necessário ter atenção para não levar a insatisfação, Teoria de Frederick Herzberg. É "chave" mapear cada profissional para uma melhor compreensão, Teoria Situacional, e a partir desse contexto, identificar as técnicas a serem trabalhadas individuais como: Direção, Persuasão, Participação e Delegação em sinergia com outras Teorias. Partindo da "Direção" é preciso determinar a atividade do profissional. Um modelo de gestão que mistura a Teoria X de McGregor, Fiedler e o modelo que condiciona o comportamento do profissional, Teoria do Reforço, pois neste momento é preciso usar a manipulação para os estímulos serem bem aplicados. É uma técnica muito eficaz, principalmente, com novatos. A "Persuasão" é explicar a tarefa de forma persuasiva, convencer, porém sempre dando um suporte ao profissional e aproveitando

certos momentos para interação. Essa técnica individual torna-se tão importante quanto a dos outros, pois é essencial na persuasão considerar o fator da diferença pessoal para usar uma abordagem psicanalítica de Fernando Prestes Motta. Em conjunto, aplica-se a técnica de motivação de Vroom, e usa-se a retroação e a avaliação para o profissional saber como ele está se saindo. Isso tende a obter melhores resultados. A técnica bem aplicada, a organização ganha mais um líder, pois cada profissional tem habilidade, desejos e necessidades diferentes. A "Participação" enfatiza o compartilhamento de ideias do profissional na tomada de decisão em relação ao trabalho desenvolvido. É a mais tranquila. Aplica-se uma liderança democrática. Na "Delegação", é aplicar a Teoria Y de McGregor. Deixa-se o profissional tomar suas próprias decisões em relação ao trabalho e assumir suas responsabilidades. Como o Líder acredita no potencial do profissional, delega poderes para que ele assuma responsabilidades e crie um ambiente intraempreendedor e empreendedor no trabalho. Nesta etapa o controle é menor e configura-se através do feedback. A finalidade é construir um ambiente de transformação e de aprendizagem organizacional estimulando as habilidades cognitiva, analítica, comportamental e de atitude. O ciclo forma um espiral criando uma gestão contínua do conhecimento.

6 | PLANO DE CARREIRA

O plano de carreira é um dos fatores que melhor contribui para a motivação do grupo de trabalho. O conceito de plano de carreira é estabelecido por metas e trajetórias dos colaboradores, além de elevar o grau de motivação. Possui como vantagem o crescimento profissional, melhor desempenho na produtividade, melhor clima organizacional e necessidade de desenvolvimento profissional.

Segundo Montana & Charnov (2006, p.202):

> "(...) um plano de carreira é uma progressão de cargos interligados, cada um dos quais fornecendo habilidades e/ou experiências necessárias para o avanço para o cargo seguinte."

A finalidade das etapas de progressão não consiste em apenas atrair profissionais capacitados e sim manter pessoas competentes trabalhando na organização.

7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que liderança é relacionada com a utilização do poder para influenciar o comportamento de outras pessoas. Um líder deve buscar a comunicação com seus funcionários e guiá-los em busca dos objetivos da organização. Os conceitos de liderança têm relação com o poder, a influência e as pessoas. O líder é aquele que inova, é original, desenvolve, focaliza as pessoas, inspira confiança, tem perspectiva de longo prazo, faz as coisas certas e desafia o status quo. O poder nas organizações pode influenciar. Quando o poder é coercivo o comportamento do subordinado é alterado devido o medo

da punição. Quando o poder é legítimo a obediência existe devido a posição hierárquica do subordinado. Quando o poder é de recompensa, de competência ou de referência o comportamento do subordinado é incentivado de maneira positiva devido a capacidade de incentivo, de carisma, de personalidade, de reconhecimento, do conhecimento e das ideias do líder. As primeiras teorias de liderança imaginavam ser possível a identificação de certos traços de personalidade nos líderes, de forma a poder encontrar mais facilmente líderes em potencial. Os traços são os aspectos pessoais que distinguem as pessoas, como valores, confiança, inteligência e aparência. Assim, seriam analisadas as características dos líderes conhecidos e depois buscariam pessoas que tivessem as mesmas características desses líderes. Nesta teoria existia a premissa de que o líder não podia ser treinado, ele já nascia líder. O problema é que estas características são de difícil mensuração. Como seria, por exemplo, avaliar o aspecto do controle emocional, a oratória, a vestimenta, etc? As teorias comportamentais, outra teoria, focam não só no que os líderes eram, mas, também, como agiam. Aqui, a premissa é que o líder pode ser treinado. De todas, a Teoria da Liderança Situacional seria a mais adequada. Ela apoia-se no relacionamento entre a maturidade dos empregados e o comportamento do líder em relação ao relacionamento e a tarefa, pois os empregados variam muito seu nível de maturidade, habilidade de fazer seu trabalho de forma independente, de assumir responsabilidade e de buscar o sucesso. Pessoas com maior habilidade, experiência e segurança deveriam receber um comportamento diferente do líder do que as pessoas que não têm esses atributos. Muitos afirmam que a liderança bem sucedida só pode ser alcançada por meio de um estilo adequado a cada situação, porém para a diversidade individual e organizacional ser melhor compreendida e conduzida o mix de direção equaciona o caminho para o sucesso de todos. Para finalizar deixo uma mensagem aos atuais e futuro líderes: procure ser um líder transformacional.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

HILL, N. C. **Como melhorar o desempenho dos empregados.** São Paulo: EPU, 1986.

KRAUSE, D. G. **A força de um L**íder. São Paulo: Makron Books, 1999.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: JC, 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

CAPÍTULO 13

CULTURA ORGANIZACIONAL: REVELANDO MANIFESTAÇÕES QUE TRADUZEM LIMITES E/OU POSSIBILIDADES A CONTINUIDADE DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Data de aceite: 01/01/2022

Roseane Grossi Silva
http://lattes.cnpq.br/2879577089040211

RESUMO: Compreender a dinâmica de uma empresa ao executar ações e alcançar os seus objetivos é desvendar as normas, os costumes, os hábitos, as regras sociais, os sonhos, as emoções e os significados que a constituem; é reconhecer que racionalidade econômica se entretece com subjetividade; enfim, é entender os indivíduos e as relações que constroem a sua Cultura Organizacional. Interpretar a cultura de uma organização é reconhecer ambiguidades resultantes das experiências que são próprias de cada indivíduo que a compõe, não podendo assim, ser-lhe atribuída uma noção que remete apenas à homogeneidade. A cultura é heterogênea, composta simultaneamente pelo consenso, claridade e consistência das manifestações; é formada pelas diferenças, compondo subculturas; e é ambígua, em que o consenso, a clareza e a consistência existem em determinadas circunstâncias, sendo efêmeros. No negócio de família as funções e atividades da empresa estão amparadas pelos familiares. A empresa inicia o processo de crescimento e surgem múltiplos fatores, instigantes e limitantes de sua continuidade, permitindo, ou não, que o negócio possa se perpetuar desenvolvendo as atividades e obtendo sucesso em longo prazo. A cultura organizacional pode ser apontada como fator contribuinte da continuidade das empresas familiares, emergindo a necessidade de compreender quais seriam, então, as manifestações imbricadas nessas empresas que interferem em sua perpetuidade. O objetivo deste trabalho é desvendar as manifestações culturais presentes em uma empresa familiar, que estão associadas a sua continuidade ao longo do tempo, e que interferem como limites e/ou possibilidades a sua perpetuidade. A abordagem que orienta a coleta de dados é qualitativa. Quanto aos objetivos ele é descritivo. O método de procedimento utilizado buscou aporte na etnografia. No que se refere às técnicas para coleta de dados foram utilizadas a observação não participante; observação participante e; pesquisa de documentos. Para interpretação dos dados, foi realizada a análise de conteúdo e elementos da análise de discurso. Foi constatada a influência marcante da cultura organizacional no universo das empresas familiares, bem como reveladas características associadas as manifestações culturais, que desvendaram temas, possibilitando o enriquecimento da literatura e contribuindo com os estudos sobre essas organizações. Na empresa analisada pôde ser verificada a presença de uma cultura organizacional sob a perspectiva da integração, diferenciação e fragmentação. Ao mesmo tempo em que a cultura apresentou manifestações que podem possibilitar sua continuidade, foram encontradas outras evidências, que vão de encontro destas, limitando a perpetuidade. Ou ainda, devido ao entretecimento entre família e empresa, que perpassa pela cultura da organização, estar constantemente associando ambas as instituições, há a presença de

manifestações, tanto que limitam como possibilitam sua continuidade, simultaneamente. A influência familiar não só faz parte dessas empresas, como também são imprescindíveis, direcionando e motivando a harmonia do sistema organizacional.
PALAVRAS-CHAVE: Administração. Antropologia Interpretativa. Cultura Organizacional. Empresa Familiar. Continuidade.

ABSTRACT: In the family business, the company's functions and activities are supported by family members. The company starts the growth process and multiple factors emerge, instigating and limiting its continuity, allowing or not the business to be perpetuated for generations and for time, developing activities towards the future and achieving long-term success. The organizational culture can be identified as a contributing factor to the continuity of family businesses, emerging the need to understand what would be, then, the intertwined manifestations in these companies that interfere with their perpetuity. The study has a qualitative approach and is descriptive. The method of procedure used sought input from ethnography. The case study was used as a strategy. There are manifestations that both limit and enable its continuity. It could be verified that family influence is not only part of these companies, but also essential, directing and motivating the harmony of the organizational system.
KEYWORDS: Administration. Interpretive Anthropology. Organizational culture. Family business. Continuity.

1 | INTRODUÇÃO

As empresas são constituídas pela vivência dos indivíduos que delas participam, pois refletem a experiência de cada membro, seja influenciando-os, ou sendo por eles influenciadas. Nas organizações familiares o simbólico nas relações, bem como a questão da diversidade cultural, estão presentes com maior evidência, pois elas são perpassadas por valores familiares e organizacionais, simultaneamente.

Os trabalhos que possuem como proposta a compreensão da perpetuidade das organizações familiares devem se ater à questão da cultura organizacional, pois ela pode revelar sobre manifestações que atuam como limites e/ou possibilidades à sua continuidade, ao longo do tempo. As pesquisas devem buscar o entendimento, olhando e questionando os aspectos simbólicos presentes nas relações, e a questão da diversidade cultural, existentes com maior evidência nestas organizações dado o entretecimento entre família e negócios.

O objetivo desta pesquisa é desvendar as manifestações culturais presentes em uma empresa familiar, que estão associadas a sua continuidade ao longo do tempo, e que interferem como limites e/ou possibilidades a sua perpetuidade.

Os aspectos metodológicos que orientaram a investigação foram: a abordagem qualitativa e a etnografia em estudo de caso como estratégia de pesquisa. Para compreensão dos dados, foram utilizados análise de conteúdo e elementos da análise de discurso.

Este estudo possui quatro partes, além desta introdução. Um referencial teórico

apresentando, a cultura nas organizações, as características dessas organizações, a família e a cultura nos negócios familiares. Seguindo, os aspectos metodológicos da pesquisa e a análise dos dados, que encerra apontando as manifestações que contribuem como limites e/ou possibilidades à continuidade da empresa pesquisada. Finalmente, as considerações finais.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura, antropologia e administração de empresas: multidisciplinaridade em ação

Nas Ciências Sociais, cultura pode ser entendida como aquilo que mantém os indivíduos de um mesmo grupo sob determinados comportamentos, conscientes ou não, que definem este ou aquele grupo. É as ações e as representações manifestadas pelos membros de um grupo. Para Geertz (1989) e Jaime Júnior (2002) é importante a perspectiva da cultura sob a égide de uma produção simbólica, sendo vista como uma rede de significados tecida no jogo de interações, que são as relações humanas.

Dois experimentos marcaram os estudos de administração. O primeiro em Hawtorne, nos anos de 1920-1930, que constatou a relevância do comportamento humano para o entendimento das organizações (DUPUIS, 1996; SERVA e JAIME JÚNIOR, 2001; JAIME JÚNIOR, 2002; MASCARENHAS, 2002; MASCARENHAS *et al.*, 2004; MORRILL, 2008). O segundo em Manchester, por volta de 1950–1960, confirmando que a administração de empresas exigia dimensões que fogem à racionalidade, revelando importantes aspectos dos valores não racionais, das práticas sociais e das convicções coletivas, que interferem nos resultados organizacionais (BARBOSA, 1996; MORRILL, 2008).

Houve, no final dos anos de 1970 e início de 1980, a emergência e um *boom* da corrente dedicada à Cultura Organizacional (SERVA e JAIME JÚNIOR, 2001). De acordo com Mascarenhas (2002) quebra-se um antigo paradigma, as organizações deveriam ser vistas como um grupo no qual os significados são socialmente construídos.

De acordo com Freitas (1999, p.96), não há dúvidas de que a cultura perpassa as organizações. Para ela, "é fato que os aspectos culturais sempre estiveram presentes nos estudos organizacionais e no dia a dia das empresas de grande ou pequeno porte". Nas pequenas empresas é mais complexa a apreensão dos elementos culturais, dada a influência da importância do papel do patrão, da figura do fundador (PIMENTA e CORRÊA, 2008), da autoridade e da existência de relações interpessoais próximas (FREITAS, 1999).

2.2 Cultura organizacional: (re)construções ao labirinto e consequências (in) esperadas da gestão

O sucesso da gestão das empresas japonesas fazia surgir o questionamento sobre a responsabilidade que a cultura do Japão, de valores aceitos e praticados, possuía em

contribuição a tal sucesso (FREITAS, 1991; AKTOUF, 1994; BARBOSA, 1996; DUPUIS, 1996; MORGAN, 1996; CARRIERI, 2002; MARTIN *et al.,* 2004; MASCARENHAS *et al.,* 2004; ÁVILA, 2007). Associado a isso, as análises administrativas não mais conseguiam explicar desempenhos cada vez mais limitados nas empresas americanas, terminando por deixar falhas na análise organizacional (BARBOSA, 1996; JAIME JÚNIOR, 2002; MARTIN *et al.*, 2004; MASCARENHAS *et al.*, 2004).

No início dos anos de 1980, emerge a visão das empresas como uma entidade social capaz de se diferenciar pela peculiaridade de suas regras sociais, costumes, hábitos, visões, linguagens, mitos, lendas, sagas, valores, símbolos, anedotas, crenças, estruturas, hábitos, cerimônias, credos, filosofias de gestão, e saber compartilhado. Determinantes esses, inconscientes, que se entrecruzam e colidem desordenadamente, produzindo uma cultura que lhe é própria em relação às outras empresas, mesmo que ambas se encontrem inseridas em uma cultura global mais ampla (AKTOUF, 1994).

Dos estudos que apontam os fatores culturais como importantes para o entendimento das organizações, seguiram vários debates (MARTIN *et al.*, 2004). Em uma das vertentes, a questão envolve o reconhecimento da cultura organizacional como única, um grupo consensual; ou como várias, havendo discordâncias entre os atores e grupos organizacionais. No início dos anos de 1980 o conceito de cultura de empresa, proposto pela visão do consenso, identificou a cultura capaz de formar uma união em torno das mesmas ideias. Aktouf (1994), ao mostrar como a cultura era encarada sob essa perspectiva expôs bem uma definição, na qual a cultura representa um conjunto de postulados e evidências formando um "cimento social" que mantém a organização unida. Schein (2004) definiu a cultura como um padrão de pressupostos que foi aprendido e é compartilhado por todos da organização.

Estudiosos como Martin *et al.* (2004), no entanto, abordaram a cultura sob outra perspectiva, de que nem sempre há um consenso, a perspectiva da diferenciação, propondo que a interpretação das manifestações é inconsistente; que o consenso ocorre somente dentro de certos limites, em subculturas; e que aquilo que é bem expresso e declarado existe apenas dentro dessas subculturas (MARTIN 2002; MARTIN *et al.*, 2004).

Mas ainda, enxergava-se o risco em fornecer resultados sob as perspectivas da integração e diferenciação, pois as duas se mostravam incompletas. Martin (2002) e Martin *et al.* (2004) elucidam que a cultura é uma fragmentação de ideias, pois as interpretações das manifestações são múltiplas, não se mostram claramente consistentes e nem claramente inconsistentes; é complexa dado que existem ideias que se contradizem e geram confusão.

Assim, as organizações, de modo geral, são culturas. As organizações familiares podem ser entendidas como um tipo particular de empresa que encontra, além dos direcionamentos puramente associados aos negócios, os direcionamentos associados à família, que se desenvolve, ora apoiada, ora apoiando, a arquitetura da cultura organizacional.

2.3 A busca pelo entendimento do familiar na gestão: intimidade, afetividade e negócios

Para Davel e Colbari (2000; 2003) o processo de industrialização e urbanização, a partir de meados do século XVIII e começo do século XIX, desencadearam consequentes mudanças sociais na família, entre elas, o enfraquecimento das relações de parentesco e separação das atividades empresariais das familiares, conduzindo um rompimento da base família-atividade produtiva, com consequente re-delimitação em dois espaços independentes: vida doméstica e unidade de produção. Apesar dessa divisão dos espaços, há uma série de espaços de transição, pois nem o privado se encontra totalmente privado, e o público, totalmente público. Mesmo que se tenha o discurso de espaços bem definidos e declarados, a prática mostra que essa separação não acontece (DAMATTA, 1985; DAVEL e COLBARI, 2000; 2003; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007; LOPES, 2008; TEDESCO, 2008).

Para conhecer a dinâmica tanto da família como da empresa, é necessário um enfoque sociocultural que permita a compreensão desses mundos, desvendando suas dimensões, quais sejam, “sociais, culturais, simbólicas, políticas, emocionais, relacionais, comunicacionais, linguísticas, temporais, comunitárias e étnicas” (DAVEL e COLBARI, 2003, p 11). Também, é preciso conhecer os valores culturais que cada grupo guarda, pois, além de bens materiais, outros bens são transmitidos de uma geração a outra, e as estratégias nem sempre obedecem às variáveis unicamente econômicas (TEDESCO, 2008).

A partir do século XXI, até recentemente, os estudos organizacionais, passaram a enfocar que todas as organizações são familiares, pois o universo público não é desconectado da esfera privada (DAVEL e COLBARI, 2000; DAVEL, 2008; GARCIA e MOREIRA, 2008). Se por um lado, todos os indivíduos são vinculados a uma experiência de base familiar da qual não podem se desvincular “simbólica, retórica ou subjetivamente por completo” (DAVEL, 2008, p. 10); por outro, a socialização no âmbito organizacional se desenvolve pela maneira como o indivíduo se torna pertencente ao grupo, interpreta e assimila elementos organizacionais, tais como, regras, valores e até conhecimentos ocultos, pela perpetuação, reprodução ou reformulação desses elementos por indivíduos que passam a fazer parte do grupo, como numa família (LIMA *et al.*, 2008a).

Machado (2005) alerta para o fato de que as transformações ocorridas na família ao longo do tempo interferiram e interferem na organização familiar, diferenciando a empresa do passado e da atualidade. O conceito de empresa familiar torna-se específico, no sentido de que se apoia a determinada experiência familiar associada à determinada empresa familiar.

A complexidade do universo atual permite variados efeitos e influências recíprocas de ações que repercutem e combinam-se, conduzindo novas análises, “(re)fundando” novos meios de enxergar a realidade (PIMENTA e CORRÊA, 2008, p. 31). Em suas

orientações, as autoras deixaram patente a importância em considerar o aspecto social nas empresas, alertando para a demasiada atenção que vem sendo reservada ao indivíduo como centro das atenções e referência. Para elas, se o social não é entendido como parte do processo, como produtor de fenômenos que envolvem aspectos psicológicos e sociais ao mesmo tempo, formando lógicas diferenciadas da lógica puramente individual, falha-se em perceber as relações existentes entre o todo e suas partes, nas empresas familiares.

Davel (2008) evidenciou a necessidade de se pesquisar organizações familiares, pois essas investigações podem contribuir para uma visão da necessidade de aproximação que deve ser dada às práticas cotidianas e sua complexidade subjetiva. A simultaneidade de sentimentos opostos evidentes nas organizações familiares, racional e emocional, público e privado, pessoal e impessoal, auxiliam na compreensão das ambivalências presentes nas organizações de modo geral, quando se parte do princípio de que todas as organizações são constituídas de experiências familiares, sejam os laços sanguíneos ou não. É o olhar situado no plano das emoções, naquilo que é familiar, que permite o desvendar de uma organização.

Grzybovski e Tedesco (1998) realizaram uma pesquisa que buscou identificar fatores envolvidos com aspectos determinantes da ação organizacional, que consideram o modo como as decisões envolvendo a família e a empresa ocorrem, e que estariam associados à continuidade de empresas familiares. O resultado foi o conhecimento de quatro fatores associados à perpetuidade: conhecimento prático *versus* conhecimento acadêmico-científico; a esfera de poder, neste, outro ponto analisado foi a questão da racionalidade econômica; as perspectivas futuras; e a cultura organizacional.

Outros trabalhos, tais como Macêdo (2002), Craide (2005), Lourenço e Ferreira (2008), Ferreira *et al.* (2008), Papa e Luz (2008), Lima *et al.* (2008b) e Emmendoerfer e Helal (2008), apontaram como o estudo da cultura organizacional é capaz de traduzir o ambiente de empresas familiares, desvendando manifestações do dia a dia e a presença do familiar na gestão, podendo contribuir com as tomadas de decisão.

2.4 Características da organização familiar: da (in)competência pressuposta ao imprescindível entretecimento família-negócio

A origem da empresa familiar se encontra nas indústrias caseiras que geralmente são pequenas e não se constituem em única fonte de renda da família. A dedicação exclusiva à empresa ocorre quando do surgimento de oportunidades de negócio, trabalhadas para fazerem com que a empresa possa oferecer renda suficiente para a família. A natureza da empresa familiar se edifica pela “colaboração de pessoas com forte determinação, enorme autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco” (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998, p. 41). Mas com o passar do tempo, cada membro ou grupo da família pode se utilizar de recursos para obter benefícios próprios, podendo ocasionar conflitos nas relações. Porém a instituição família termina por mostrar a sua força, composta por um

vínculo indissolúvel, dada a intensa afetividade que estigmatiza as relações entre os seus membros (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; EMMENDOERFER E HELAL; 2008).

Apesar de todas as organizações poderem ser entendidas como uma família, cabem às empresas tipicamente familiares a particularidade de uma cultura com orientações mais comunitárias, solidárias e cooperativas (DAVEL e COLBARI, 2000). É um composto de duas instituições dialeticamente definidas: a família e a empresa. É um tipo de organização que tem sua origem na família, com vínculos diretos aos conhecimentos com referências simbólicas e aprendizado no seio da família (LIMA, 1999; DAVEL e COLBARI, 2000; 2003; PAPA e LUZ, 2008; PIMENTA e CORRÊA, 2008).

Gonçalves (2000) e Silva e Oliveira (2008) afirmam que não há um consenso do que seja uma empresa familiar. No entanto, de acordo com Papa e Luz (2008) há um senso comum de que ela é composta por três vertentes que se envolvem na discussão por uma definição. A vertente propriedade, em que o controle majoritário do capital pertence à família; o nível de gestão, em que os principais cargos de diretoria são de membros da família; e a sucessão, em que uma segunda geração ocupa sucessivamente cargos deixados por parentes que não participam mais, efetivamente, do controle.

Considerando os vários aspectos, em que a interferência da família contribui para permitir que a gestão de uma organização se aproxime de uma gestão familiar, em que o familiar, em seus valores e desígnios, não possa ser fatalmente comprometido, mesmo quando submetido a pressões associadas à empresa, e mesmo pela incapacidade de se separar a família dos negócios, basta que as atividades de gestão estejam permeadas pelas atividades da família, e vice versa, para que uma empresa seja caracterizada como organização familiar.

Depois que o mercado empresarial, referenciado pelo modelo norte americano, vislumbrou a estrutura ideal de empresa que emergiria de unidades industriais gigantescas, despersonalizadas, perfeitamente burocratizadas e com especialistas e administradores profissionais altamente competentes, e só assim capazes de concorrerem nos mercados mundiais, a empresa familiar recebeu um estigma: o da incompetência pressuposta, do declínio anunciado. As características que conduziam a esse título seriam que a empresa familiar possui uma organização informal, confusa e incompleta; adoção do valor pessoal em detrimento da competência; pratica do nepotismo, impossibilitando a profissionalização; imediatista, não permitindo qualquer forma de planejamento; paternalista; marcada pelo drama da sucessão (GONÇALVES, 2000; DAVEL e COLBARI, 2003); arcaica; e incapaz de superar as exigências do mercado (CRAIDE, 2005).

No entanto, essa ideia de incompetência não se confirma, pois a grande corporação se mostrou incompleta, haja vista que sua departamentalização rígida, especialização, burocratização e planejamento, se apresentam como características engessadas que não se mostram coerentes com as exigências do mercado atual de “criatividade, flexibilidade, capacidade de adaptação e transformações”, cabendo às empresas familiares as

características desejáveis para o mercado atual (GONÇALVES, 2000, p. 12). Sob o mesmo pensamento Davel e Colbari (2003) e Saraiva *et al.* (2008) elucidam que as influências familiares não só fazem parte da empresa como são fundamentais, norteadoras e motivadoras da harmonia do sistema organizacional. Mencionada como uma instituição fadada ao insucesso, empresas familiares passam por transformações históricas no que se refere à dinâmica da própria família e ao contexto do ambiente nos quais elas estão inseridas, garantindo uma perpetuidade ao longo do tempo (GRZYBOVISKI e TEDESCO, 1998; GONÇALVES, 2000; DAVEL e COLBARI, 2003; EMMENDOERFER e HELAL, 2008; SARAIVA *et al.*; 2008).

Apesar de seus conflitos e resistências, no sentido de deixar de beneficiar o negócio para beneficiar a família, a empresa familiar ainda assim se sobressai para enveredar por caminhos que conduzem a sua continuidade. Tomadas de decisão, mesmo que tenham por base a família, em detrimento ao negócio, visam à continuidade da empresa, pois o negócio é a família; e a família, o negócio, não sendo possível estabelecer limites dos quais possamos distinguir até onde vai a família ou começa o negócio.

3 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

O trabalho possui abordagem qualitativa e é descritivo. O método de procedimento utilizado buscou aporte na etnografia e em documentos organizacionais. O estudo de caso foi utilizado como uma estratégia para alcançar o objetivo proposto. Ainda, uma diversidade de fontes foi utilizada na intenção de obter maior abrangência aos dados, e consequentemente, interpretação que possa alcançar um resultado mais próximo da realidade. No que se refere às técnicas de pesquisa para coleta de dados, foram utilizadas a observação não participante, observação participante e pesquisa de documentos, por exemplo, atas de reuniões, fotografias de eventos, jornais, revistas e informações afixadas em murais de aviso. Para interpretação dos dados, aplicou-se a análise de conteúdo e elementos da análise de discurso.

As categorias de análise compreenderam, segundo Martin (2002): Como as Coisas Funcionam; As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem; Adequação da Estrutura Física e Equipamentos; Política de Remuneração; e Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos.

As observações foram realizadas em 29 inserções, em horários diferenciados, compreendendo períodos da manhã, do horário de almoço, da tarde e, também, em períodos após o expediente. As informações inicialmente anotadas em um bloco de notas foram transcritas detalhadamente para o Diário de Campo e compreendeu 172 páginas.

Todos os funcionários participaram da coleta de dados, ou tirando dúvidas da pesquisadora, ou contando fatos ocorridos na organização, ou compondo o grupo como um todo para executar as atividades e mostrar o modo como as coisas funcionam na Fábrica

de Festa, formando assim, o *Corpus* de pesquisa.

3.1 A empresa objeto de estudo

A Fábrica de Festa se localiza no município de Uberlândia, no estado de Minas Gerais, empregando aproximadamente 500 funcionários. Hodiernamente atua nacionalmente em diversas áreas do mercado, ênfase na produção de artigos para festas. O negócio é composto por quatro empresas. Uma na área de fabricação de artigos para festa de aniversário, produzindo artigos tais como, artefatos em papel, ou seja, pratos decorados e laminados, enfeites, papel de bala e forminhas. Há também talheres e copos de plástico descartáveis, mini brinquedos, velas de aniversário, balões e a confeitaria, responsável pelos corantes alimentícios líquidos e em pó, e as essências. Outra empresa é especializada na fabricação de condimentos, uma linha de especiarias e, outra, de chás. Uma terceira empresa, dedicada à fabricação de balas de aniversário, a bala de coco tradicional e outros sabores. E a quarta empresa, focada no processamento de grãos da soja, atendendo indústrias que utilizam derivados de soja como ingredientes de seus produtos, e o mercado de produtos naturais.

A empresa identificou-se, no momento da observação, com uma fase de constantes investimentos em equipamentos e pessoal. Informações transmitidas pelo departamento comercial indicam um crescimento de 704%, entre os anos de 1999 a 2008. A empresa está em processo de construção de uma nova sede para as suas atividades, possuindo área aproximadamente sete vezes maior que a área de funcionamento atual.

A Fábrica de Festa foi inicialmente constituída por único sócio, seu fundador, que não participa mais das atividades da empresa. Opera atualmente com a participação de três sócios, filhos do fundador, ocupantes dos três cargos da diretoria, topo da hierarquia da empresa. Muitos dos filhos dos diretores são funcionários, mas não atuam em cargos de gerência.

Os grupos de atores encontrados, **diretoria**, **administração** e **nível operacional**, foram definidos de acordo com artefatos, movimentação pelas dependências da empresa, atividades desempenhadas e comportamento dos funcionários, que permitiu encaixá-los como parte deste ou daquele grupo.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Os diferentes grupos sob perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação

A Fábrica de Festa possui uma cultura em que estão presentes as três perspectivas propostas por Martin (2002), encontrando seus diversos grupos, quais sejam a diretoria, administração e nível operacional, um espaço em que as falas e gestos são manifestados de modo a construir uma cultura em que há a integração, diferenciação e fragmentação.

Os resultados encontrados que apontam para uma cultura organizacional sob as três perspectivas estão dispostos na Figura 1.

Alguns temas que remetem à integração na Fábrica de Festa já foram apontados por outros autores. Foram os temas: Admiração pelo fundador (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; DAVEL e COLBARI, 2003; LOURENÇO e FERREIRA, 2008; FERREIRA *et al.,* 2008; PAPA e LUZ, 2008), Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar (LODI, 1987; DAVEL e COLBARI, 2000; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007), Boa convivência (EMMENDOERFER e HELAL, 2008), Carinho e amizade (LIMA *et al.,* 2008b), Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo (MARTIN *et al.,* 2004; CRAIDE, 2005), Estilo de gestão aberta (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; MACÊDO, 2002), Boa circulação de informações entre os funcionários (LODI, 1987), Autoridade (LODI, 1987; GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998) e Profissionalismo (LODI, 1987; GONÇALVES, 2000; DAVEL e COLBARI, 2003; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007; EMMENDOERFER e HELAL, 2008).

Tema	**Perspectiva**
Ser justo	Fragmentação (Diretoria e Administração)
Admiração pelo fundador	Integração
Realização de um Sonho e a empresa é o sustento da família	Diferenciação (Diretoria)
Pessoal em detrimento ao negócio (cada grupo expressou esse tema de forma particularizada)[1]	Diferenciação (Diretoria, Administração, e Nível Operacional)
Negócio em detrimento ao pessoal (cada grupo expressou esse tema de forma particularizada)[2]	Diferenciação (Diretoria, Administração, e Nível Operacional)
Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar	Integração
Boa convivência	Integração
Carinho e amizade	Integração
Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo	Integração
Autoridade/poder	Fragmentação (Administração)
Estilo de gestão aberta	Integração
Boa circulação de informações entre os funcionários	Integração
Autoridade	Integração
Profissionalismo	Integração
Sucessão	Fragmentação (Diretoria e Administração)

1 Foram temas presentes em todos os grupos, mas as manifestações que estão associadas a eles se divergem, pois apresentam formas de expressarem as decisões, seja para os negócios ou para o pessoal, apoiadas por motivos e obrigações diferenciadas, quando comparadas entre grupos.

2 São temas que se diferenciam entre os grupos, apesar de terem sido manifestadas por todos eles. Foi verificado que os motivos que levam os grupos a expressarem a muita, ou a pouca movimentação foi característico de cada grupo.

Religiosidade	Integração
Otimismo	Fragmentação (Diretoria e Administração)
Aparência	Integração
Não conhecem todos os colegas	Diferenciação (Nível Operacional)
Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa	Fragmentação (Diretoria e Nível Operacional)
Insatisfação em trabalhar na empresa	Fragmentação (Diretoria)
Crescimento e empolgação para a mudança de sede	Integração
A Fábrica de Festa é diferente	Diferenciação (Administração)
Não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe	Diferenciação (Administração)
Brincadeiras	Integração
Incômodo com brincadeiras	Fragmentação (Administração)
Inadequação do espaço físico	Integração
Salário padrão, mas compensa pelo ambiente de trabalho e benefícios (salário alto não é tudo)	Fragmentação (Administração e Nível Operacional)
Salários compatíveis com o mercado, cargos e responsabilidades	Diferenciação (Diretoria)
Insatisfação com salário	Fragmentação (Administração)
Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio	Integração
Má circulação de informação entre os funcionários	Fragmentação (Diretoria, Administração, e Nível Operacional)
Reconhecimento pelo trabalho	Integração
Fornecer informações para a pesquisa e familiaridade com a pesquisadora	Integração
Incômodo com a presença de alguém "de fora" e preocupação em fornecer dados para a pesquisa	Fragmentação (Diretoria e Administração)
Resistência para com a pesquisa	Diferenciação (Administração)
Muita movimentação no espaço de trabalho (cada grupo expressou esse tema de forma particularizada)[3]	Diferenciação (Diretoria, Administração, e Nível Operacional)
Pouca movimentação no espaço de trabalho (cada grupo expressou esse tema de forma particularizada)[3]	Diferenciação (Diretoria, Administração, e Nível Operacional)

Figura 1: As Manifestações Culturais da Fábrica de Festa sob as Perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação

Fonte: Dados da pesquisa.

Os temas que apontaram a diferenciação também puderam ser encontrados em literatura consultada: Realização de um Sonho e a empresa é o sustento da família (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007), Pessoal em

3 Garcia e Moreira (2008) elucidaram a Grande Família como um mito em que a organização é entendida como uma família e assim, todos os membros que seguirem os valores e as crenças da organização estarão fazendo parte da "Grande Família".

detrimento ao negócio e Negócio em detrimento ao pessoal (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; EMMENDOERFER e HELAL, 2008). Do mesmo modo, temas que remetem a fragmentação na organização analisada foram citados por autores, tais como, Ser justo (LODI 1987; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007), Autoridade/poder (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998) e Sucessão (LODI, 1987; GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998).

4.2 Manifestações culturais: limites e/ou possibilidades à continuidade da Fábrica de Festa

A associação entre o nome da empresa e da família termina por deixar os profissionais mais cautelosos, pois esses estão preocupados tanto com o nome da empresa como com o nome e a reputação da família (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007). De acordo com Lodi (1987), o bom nome da família pode abrir caminhos para o alcance das necessidades da empresa, pois auxiliar a empresa é auxiliar a família, contribuindo à sua continuidade.

Na Fábrica de Festa o tema **Ser Justo** exprime como as ações dos membros da organização buscam pelo fazer o certo, na concepção do grupo, sem prejuízo a outras partes, formando uma boa imagem. Os *stakeholders* acreditam que não serão prejudicados, propiciando relacionamentos de longo prazo. Assim, é possibilidade à continuidade.

Na concepção de Lourenço e Ferreira (2008), Ferreira *et al.* (2008) e Papa e Luz (2008), a cultura da organização traduz fortemente a cultura de seu fundador. Ao longo do tempo, a empresa passa pelo processo de sucessão, e seus valores, emoções, laços afetivos e padrões, possuem como referência a família proprietária e o que foi construído ao longo da existência da família (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; DAVEL e COLBARI, 2003).

O tema **Admiração pelo fundador** contribui como uma possibilidade à continuidade do negócio, traduz a harmonia das interpretações com os valores, compartilhados, erguidos juntamente com o crescimento da empresa, a partir da cultura do fundador e da família, seguida por todo o grupo, mesclando obediência e respeito.

A família proprietária do negócio, na maioria das vezes, possui na empresa o seu sustento, o que torna possível a visão de longo prazo, garantindo a continuidade, na medida em que estão mais presentes, uma maior dedicação e comprometimento com aquilo que fornece o sustento (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007), e manifestações do orgulho em ser uma empresa familiar (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998).

Na Fábrica de Festa, o tema **Realização de um sonho e a empresa é o sustento da família** pôde ser observado. O sentimento de orgulho em pertencer àquela família que se manteve pela competência no negócio, o sonho realizado, atua no sentido de aumentar o empenho para que o negócio continue e o sonho não termine.

De acordo com Grzybovski e Tedesco (1998) e Emmendoerfer e Helal (2008), no momento em que atingem a fase de crescimento, essas empresas sofrem a inconsistência entre a esfera familiar e os negócios. No entanto, devido a decisões que fogem aos laços

familiares serem constantemente solicitadas pelos movimentos que buscam pela própria continuidade do negócio, este se entretece com a família, e a dissolução de qualquer uma dessas instituições em prol da outra colocaria em xeque a continuidade da empresa familiar.

Houve a presença de manifestações que constituíram os temas **Pessoal em detrimento ao negócio** e **Negócio em detrimento ao pessoal** que mesclam o interesse entre as duas instituições, buscando o equilíbrio que é capaz de manter sua continuidade. A tendência demasiada para uma, ou outra instituição, seria um limite para a continuidade. A dosagem, de acordo com as necessidades, entre o familiar e o negócio é uma possibilidade de continuidade.

Lodi (1987), Davel e Colbari (2000) e Bottino-Antonaccio (2007), mencionaram que a presença do espírito de equipe, é possibilidade de continuidade para as organizações familiares. Bottino-Antonaccio (2007) aponta como a cultura da empresa familiar é arquitetada sobre valores e crenças que se direcionam para o sentimento da Grande família, permitindo maior comprometimento, identificação e proximidade dos funcionários.

O tema **Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar** está presente na Fábrica de Festa. O sentimento de união entre a equipe traduz um ambiente em que os indivíduos trabalham em prol dos mesmos objetivos, com confiança, tranquilidade, concentração, lealdade, dedicação e entreajuda, que contribuem em manter o negócio.

Esse ambiente unido, em harmonia, também remete ao tema de **Boa convivência**, que se perfaz pelas manifestações em que há a preocupação em manter e proporcionar o bem-estar de quem participa, ou não, das atividades da empresa, e na educação dispensada aos colegas. Isso mantém um ambiente de fácil convívio. Conviver com quem lhe trata bem não encontra maiores dificuldades. A boa convivência é possibilidade à continuidade da Fábrica de Festa.

Emmendoerfer e Helal (2008) mostraram como a boa convivência, presente na organização familiar, proporciona um ambiente organizacional familiar, fundamental em desenvolver as atividades, em acordo com os propósitos da empresa. Lima *et al.* (2008b) apresentaram a amizade como uma característica dessas empresas que deve ser mantida, pois a descaracterização desse valor, familiar, é um limite para a continuidade.

O tema **Carinho e amizade** revela manifestações de confiança, lealdade, amizade, entreajuda, proximidade, cooperação e carinho. Esses sentimentos contribuem para manter a boa convivência, pois implicam em manifestações de bom relacionamento com os colegas de trabalho. É um tema que está associado à possibilidade para a continuidade da empresa.

Craide (2005) propõe a compreensão e o respeito à heterogeneidade cultural para a continuidade das empresas familiares. As desigualdades ocorrem no espaço da organização, e uma cultura que não implique em manifestações que permitam o acordo entre os diferentes pontos de vista é um limite à continuidade da empresa, pois os

conflitos tendem a proporções cada vez maiores quando perdem o foco do conjunto para o individual. No entanto, a existência de grupos com ideias distintas não implicará em um limite à continuidade.

O tema na Fábrica de Festa que remete à formação de grupos é **Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo**. Na organização, puderam ser observados grupos e membros que se manifestam tanto para manter como para eliminar conflitos de ideias. Os movimentos que tendem a gerenciar conflitos, seja mantendo-os ou eliminando-os, conduz respectivamente, limite e/ou possibilidade para a continuidade.

Eliminar conflitos entre os membros não implica em decisões que signifiquem inibir as ideias diferentes, mas na articulação entre estas ideias por meio de discussões. O fato de não haver grupos remete que possivelmente não exista atritos, podendo ser possibilidade à continuidade, mas, também, poderia ser limite, pois onde não há discussões "as coisas" estão sempre do mesmo modo, independente de contribuírem ou prejudicarem.

As diferentes culturas não são excludentes e devem ser trabalhadas com vistas ao bem-estar da organização, com práticas administrativas eficazes e engajamento de todos. De acordo com Grzybovski e Tedesco (1998) não existe mais espaço para as disputas de poder.

As disputas pelo poder são limites à continuidade da Fábrica de Festa. O tema **Autoridade/poder** tende a conflitos, transformando as disputas em discussões pautadas pela autoridade individual, perdendo o foco na organização. Do mesmo modo, vai de encontro com o estilo de gestão aberta, na medida em que inibem os funcionários para discutirem ideias ou dúvidas, dificultado as formas de expressão derivadas da liberdade em se expor.

Grzybovski e Tedesco (1998) e Macêdo (2002) entendem que a conduta gerencial mais aberta e transparente, aplicada pela direção, conduz para decisões menos burocráticas e impessoais. O acesso aos dirigentes é fácil, permitindo a continuidade de empresas familiares.

O tema **Estilo de gestão aberta** revela que a maneira de conduzir as decisões na Fábrica de Festa privilegia a liberdade para considerar opiniões e necessidades dos funcionários, proporciona um ambiente em que os membros podem expor suas ideias. Esse tema implica em uma possibilidade para a continuidade do negócio.

A **Boa circulação de informações entre os funcionários** é um tema que remete ao estilo de gestão aberta, pois permite que a informação flua, derivada da liberdade que é dada aos funcionários para que se comuniquem e expressem, seja para níveis superiores ou não. O tema também está associado ao espírito de equipe, pois transmitir informações aos colegas integra e dá agilidade ao trabalho, impedindo ações repetitivas. Essas características contribuem para a comunicação, possibilitando continuidade à empresa.

De acordo com Lodi (1987), a união dos membros da organização familiar facilita

a comunicação entre os tomadores de decisões e demais funcionários, confere, ainda, agilidade às tomadas de decisão, conduzindo possibilidades à continuidade da organização.

Grzybovski e Tedesco (1998) associaram os comportamentos voltados para o modo como a autoridade é exercida na organização com a maneira como as relações de poder da família e da empresa são administradas, formando possibilidades à continuidade. A conduta gerencial mais aberta é mesclada com a autoridade dos cargos de decisão para contribuir para o sucesso das empresas familiares. De acordo com Lodi (1987), as decisões são encerradas em um movimento que une facilidade de acesso aos dirigentes e autoridade dos mesmos, gerando um sistema de decisão mais rápido, fundamental para a permanência da empresa.

O tema **Autoridade** pôde ser revelado para a organização pesquisada por meio de manifestações de acesso aos superiores, tomadas de decisões e soluções mais rápidas.

Lodi (1987), Gonçalves (2000), Davel e Colbari (2000; 2003), e Emmendoerfer e Helal (2008) mencionaram que a impossibilidade dos negócios familiares em conduzirem ações profissionalizadas, implicaria em seu declínio. Para Gonçalves (2000) são fundamentais à continuidade das organizações familiares: a flexibilidade, a capacidade de adaptação e as transformações, pois uma estrutura engessada não satisfaz à dinamicidade do mercado atual.

O tema **Profissionalismo** foi composto pelas várias manifestações que buscavam manter a articulação entre os cargos, funcionários e atividades, a aproximação com a realidade encontrada na empresa e a correção de atitudes que geram resultados que não contribuem com o objetivo proposto para o negócio, sendo possibilidade para a Fábrica de Festa.

A delegação de tarefas, mencionada por Emmendoerfer e Helal (2008), é parte do processo de profissionalização, logo, importante à continuidade do negócio, e pôde ser observada na empresa. Bottino-Antonaccio (2007) afirma que quando os cargos sobrepõem-se, e as decisões não obedecem a uma hierarquia de divisão de tarefas, autoridade e responsabilidade, bem definidas, a consequência é a confusão com possível geração de conflitos, o que pode representar um limite a continuidade.

Grzybovski e Tedesco (1998) mencionaram que a maneira de encarar a sucessão e o comportamento adotado pelos fundadores e herdeiros, no que concerne ao processo de transmissão de poder, influenciam na continuidade da empresa. Lodi (1987) e Grzybovski e Tedesco (1998) associam a possibilidades da empresa familiar, a sucessão, considerando o traço de união entre passado e futuro, capazes de reunir os valores do fundador com as vocações e visões dos dirigentes atuais. Valores incutidos pelo fundador devem ser preservados, outros abandonados e outros, ainda, incorporados.

Na empresa analisada, o tema **Sucessão** foi representado pelas ações que apontam para a preparação dos herdeiros, gerando, gradativamente, maiores responsabilidades para esses membros, considerando suas ideias, escolhas e aptidões quanto a fazerem

parte do negócio. Remete a possibilidades para a continuidade da empresa.

Os temas seguintes não tiveram referência a limites e/ou possibilidades a continuidade de empresas familiares, de acordo com bibliografia consultada. No entanto, podem intervir na continuidade, pois apresentam manifestações que revelam muito da cultura organizacional da Fábrica de Festa, remetendo a limites e/ou possibilidades para a sua continuidade.

O tema **Religiosidade** está presente na organização e remete à cultura da família proprietária. O seguir os valores e os princípios da cultura da família, transferida também para a organização familiar, é manter a cultura da empresa, pois, se os valores vão sendo manifestados em harmonia, eles serão apoiados. Estar em acordo com a cultura da empresa representa uma possibilidade à continuidade do negócio.

O tema **Otimismo** reflete um ambiente em que os funcionários transmitem o sentimento inclinado em ver as coisas associadas à empresa, de um modo geral, para um lado mais favorável. Esse sentimento é inserido no espaço de trabalho, causando um ambiente agradável que, por sua vez, contribui para intensificar manifestações que vão ao encontro do tema de boa convivência. É uma possibilidade para a continuidade da empresa.

O tema **Aparência** pode ser associado a manifestações que transmitem a boa convivência, ele se compõe por manifestações que se inclinam em manter o espaço de trabalho limpo, o que, por sua vez, permitem deixar o ambiente mais agradável. Assim, há a contribuição de todos em manter um ambiente de trabalho agradável, cuidando da aparência do espaço, gerando uma boa convivência. Logo, possibilidade à continuidade.

Outro tema que remete à Boa convivência é **Não conhecem todos os colegas**. O fato de não distinguir os colegas pode gerar atitudes de desconfiança, ausência de sentimentos presentes em relações de amizade e/ou falta de compromisso com o outro, pois, quando esses sentimentos afloram, a boa convivência pode estar ameaçada. Assim, o tema reflete um limite para a continuidade da empresa.

Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa remete ao estilo de gestão aberta. A liberdade para discutir permite que os funcionários perguntem sobre suas dúvidas, sem causar constrangimento. O tema também está associado à sucessão, pois os herdeiros se sentem à vontade para questionarem e serem questionados, sendo uma constante na aquisição de conhecimento. Representa possibilidade à continuidade da Fábrica de Festa.

O tema **Insatisfação em trabalhar na empresa** mostra que os membros da família têm a possibilidade de escolher. Permitir que o familiar faça sua escolha é reflexo do estilo de gestão aberta, pois ele tem a liberdade para seguir sua vocação profissional em outro negócio. Àqueles que se sentem obrigados a participar da empresa da família não possuem a dedicação dos que o fazem por vontade, atrapalhando os interesses da empresa. É uma possibilidade de continuidade para a organização.

Crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede se manifesta pelos funcionários como um sentimento que aflora dado ao momento de crescimento pelo qual a empresa está passando. Também traduz o sentimento de que cada membro da organização é peça importante nesse crescimento. Esse tema fortalece as manifestações que remetem ao profissionalismo, à satisfação em trabalhar na empresa e ao espírito de equipe.

A Fábrica de Festa é diferente é um tema que reflete a satisfação em trabalhar na empresa. É o sentimento que problemas, que há nas empresas familiares, já foram superados na Fábrica de Festa, e as possibilidades advindas de tais empresas permanecem. A empresa se beneficia em ambos os aspectos, de um lado, mantém as possibilidades da empresa familiar, de outro, resolve seus problemas. Implica em uma possibilidade à continuidade da empresa.

O tema **Não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe** está associado ao espírito de equipe. O fato de funcionários não aceitarem o comportamento de outros, quando esses agem contra esse espírito, conduz a um movimento que recrimina tal atitude, e recriminar esse comportamento, nessa cultura, contribui para que o espírito de equipe permaneça. Reflete uma possibilidade para a continuidade do negócio.

O tema **Brincadeiras** permite fazer do ambiente de trabalho um ambiente agradável e descontraído, o que contribui para manter a boa convivência entre os membros que participam da organização, representando uma possibilidade para a continuidade da Fábrica de Festa.

O **Incômodo com as brincadeiras** está em sentido oposto ao tema supracitado, conduzindo a limites, pois as manifestações de desacordo com o modo como uma maioria se comporta pode implicar em desentendimentos, perturbando a boa convivência do ambiente.

O tema **Inadequação do espaço físico** reflete a interpretação dos grupos para as dificuldades em desempenhar as funções gerando limites, advindos da falta de espaço, que impede melhorar a disposição dos funcionários no ambiente e aquisição de máquinas.

O **Salário Padrão, mas compensa pelo ambiente de trabalho e benefícios (salário alto não é tudo)** remete diretamente à satisfação em participar da empresa pelo ambiente que ela proporciona. Um lugar bom para se trabalhar, em que salários mais altos não podem compensar o bom ambiente de trabalho vivenciado ali. É um tema que remete à boa convivência e pode ser explorado como uma possibilidade de continuidade da organização.

O tema **Salários compatíveis com o mercado, cargos e responsabilidades** permite a boa convivência, pois compatibilizar os salários às responsabilidades dos cargos faz com que os funcionários não se sintam prejudicados com os salários recebidos, se comparado a outros membros da organização e ao trabalho desempenhado. É possibilidade à continuidade da Fábrica de Festa.

O tema **Insatisfação com o salário** são manifestações que vão de encontro à boa convivência, remetendo a limites, na medida em que os membros se sentem prejudicados com os salários ganhos, o que pode causar uma falta de comprometimento à responsabilidade que lhe é confiada, insatisfação pelo emprego e/ou insatisfação por ser um membro da empresa.

O **Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio** remete ao trabalho de equipe. Atingir a meta na Fábrica de Festa busca intensificar o espírito de equipe, pois é um duplo esforço, já que considera o alcance de metas individuais e por equipe. Assim, o tema remete a uma possibilidade para a continuidade da organização.

Má circulação de informações entre os funcionários pode tornar o trabalho lento, pois não transmitir informações dificulta a realização das atividades, permitindo a ocorrência de ações repetitivas, ou a perda de tempo, em que poderiam estar sendo realizadas outras ações. Além disso, é um fator que prejudica as manifestações de atitudes que remetem à boa convivência e ao espírito de equipe, pois o descompasso entre as informações solicitadas e recebidas faz suscitar a insatisfação. Estas manifestações limitam à continuidade.

O **Reconhecimento pelo trabalho** intensifica o espírito de equipe, pois os atores da organização manifestam que há o conhecimento de que o outro trabalha com empenho para atender a suas responsabilidades, causando um movimento de que todos irão se esforçar para contribuir com o sucesso do negócio. O tema é uma possibilidade para a continuidade.

Os temas, **Fornecer informações para a pesquisa e Familiaridade com a pesquisadora**; **Incômodo com a presença de alguém "de fora" e preocupação em fornecer dados para a pesquisa**; **Resistência para com a pesquisa**; **Muita movimentação no espaço de trabalho** e **Pouca movimentação no espaço de trabalho,** apesar de contribuírem para desvendar a cultura organizacional da Fábrica de Festa, não puderam ser associados às manifestações que limitam e/ou possibilitam a continuidade do negócio.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações familiares são espaços formados pelas interpretações dos indivíduos que participam de suas atividades. A compreensão da cultura organizacional dessas organizações pode contribuir em desvendar manifestações presentes em seu dia a dia, arquitetadas pela vivência de seus membros, e que interferem na sua perpetuidade.

As manifestações culturais encontradas na Fábrica de Festa mostram que o entretecimento entre família e empresa pode ser associado tanto a limites como a possibilidades para a continuidade da empresa. Do mesmo modo, há manifestações que, simultaneamente, são limites e possibilidades a sua perpetuidade. Desta forma, as

discussões apresentadas permitem entender que se deve buscar, por meio das revelações da empresa familiar, a harmonia entre as decisões voltadas para o negócio e para a família, e que de modo algum, estas revelações devem ser pré-concebidas como limites e/ou possibilidades.

Seria pertinente destacar os limites desse trabalho. A completa compreensão da cultura não é possível, segundo Eagleton (2005), pois, aquilo que é percebido nunca alcança a cultura em sua totalidade. Outro ponto é a interdisciplinaridade entre antropologia e administração, que podem gerar vieses interpretativos (FREITAS, 1999; MIGUELES, 2003). Há também de considerar, a particularidade que cada grupo reserva encontrando resultados que não se estendem a todas as empresas, e a visão, também particularizada, do pesquisador.

Para instigar pesquisas futuras são sugeridos outros estudos de caso em organizações familiares comparando situações diferentes, tais como, porte; segmento; trajetória de vida; e cultura regional na qual a organização está inserida; buscando encontrar e comparar as manifestações culturais que limitam e/ou possibilitam a continuidade das empresas familiares.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresas: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v. II. P. 39 – 79.

ÁVILA; L. R. **Administração de luvas brancas:** uma leitura das interpretações sobre as manifestações culturais em um hospital de Uberlândia – MG. 2007. 168f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

BARBOSA, L. N. de H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./ nov./ dez. 1996. Disponível em < http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=303 > Acesso em: 10 ago. 2008.

BOTTINO-ANTONACCIO, C. F. **Empresas familiares:** uma compreensão sistêmica. 2007. 260f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica do Departamento de Psicologia do Centro de Teologia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: < http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/biblioteca/php/mostrateses.php?open=1&arqtese=0311042_07_Indice.html > Acesso em: 18 set. 2009.

CARRIERI; A. de P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v. 4, n. 1, jan./jun. 2002. Disponível em < http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/43529/2/revista_v4_n1_jan-jun_2002_4.pdf > Acesso em: 29 jul. 2009.

CAVEDON, N. R. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: CARRIERI, A. de P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. da. (Coor.). **Cultura nas organizações:** uma abordagem contemporânea. Curitiba: Juruá, 2008a. p. 35 – 58.

CAVEDON, N. R. O singular e o plural presentes na cultura organizacional de uma universidade particular. In: CARRIERI, A. de P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. da. (Orgs). **Cultura nas organizações:** uma abordagem contemporânea. Curitiba: Juruá, 2008b. p. 123 – 150.

CAVEDON, N. R. **Administração de Toga:** desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS. 2000. 329 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa da Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Disponível em: < http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2218/000270661.pdf?sequence=1 > Acesso em: 02 abr. 2009.

CRAIDE, A. "**Não se deve chorar o leite derramado":** culturas organizacionais em uma empresa familiar do ramo leiteiro. 182f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa da Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: < http://hdl.handle.net/10183/4551 > Acesso em: 13 ago. 2009.

DAMATTA, R. **A casa e a rua**. São Paulo: Brasiliense, 1985. 140p.

DAVEL. E. Em busca do organizacionalmente distintivo no familiar. In: CARRIERI. A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares:** um mosaico brasileiro. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 9 – 13.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In. Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 27º ; 2003, Atibaia. **Anais Enanpad 2003**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 2003. 1CD-ROM.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: Por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 8, p. 99-116, maio/jun. 2000. Disponível em < http://benhur.teluq.uquebec.ca/SPIP/edavel/IMG/pdf/Davel_org_fam_O_S.pdf > Acesso em: 12 ago. 2009.

DUPUIS, J.-P. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. III. p. 231 – 251.

EAGLETON, T. **A ideia de cultura.** São Paulo: Editora UNESP, 2005. 204p.

EMMENDOERFER, M. L.; HELAL, D. H. Organizações familiares: um espaço de geração de ideias e produtos? In: In: CARRIERI. A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares:** um mosaico brasileiro. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 357 – 384.

FERREIRA, P, A.; OLIVEIRA, V. A. R. de.; ALENCAR, E. Simbolismo organizacional e o sentido da morte do fundador: um estudo de caso. In: CARRIERI. A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares:** um mosaico brasileiro. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 153 – 180.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional:** identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 180p.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional:** formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, 1991. 140p.

GARCIA, E. da C.; MOREIRA, M. O. M. “Somos uma grande família”: o papel do mito da grande família no controle psicossocial por vínculos. In. Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 32º ; 2008, Rio de Janeiro. **Anais Enanpad 2008**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 2008. 1CD-ROM.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S. A., 1989. 323p.

GONÇALVES, J. S.R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000. Disponível em: < http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=368 > Acesso em: 23 set. de 2008

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar X competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998. Disponível em: < http://www.upf.br/cepeac/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=34 > Acesso em: 21 set. 2009.

HOWARD-GRENVILLE, J. A. Inside the “black box”: how organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. **Organization Environment**, v. 19, n. 46, p. 46-73. Mar. 2006.

JAIME JÚNIOR, P. Um texto múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 72-83, out./nov./dez. 2002. Disponível em: < http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=1201> Acesso em: 10 ago. 2008.

LIMA, A. P. de. Sócios e parentes: valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas. **Etnográfica**, Lisboa, v.3, n.1, p. 87-112, 1999. Disponível em: < http://ceas.iscte.pt/etnografica/docs/vol_03/N1/Vol_iii_N1_87-112.pdf > Acesso em: 12 ago. 2009.

LIMA, G. C. O.; PIMENTEL, T. D.; SOARES, A. S. “ Criar”, “aprender”, “mandar”: trajetórias socializantes de organizações familiares na feira *Hippie* de Belo Horizonte. In: CARRIERI. A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares:** um mosaico brasileiro. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008a. p. 210 – 263.

LIMA, G. C. O.; SOARES, A. de S.S.; CARRIERI, A. de P. Família e empresa: trajetórias que se cruzam e se desviam no percurso de um mercado. In: CARRIERI. A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares:** um mosaico brasileiro. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008b. p. 127 – 152.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 171 p.

LOPES, F. T. **Fotografia de família:** histórias de poder em organizações familiares. 2008. 139f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: < http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/teses/226/m11042008ftl.pdf > Acesso em: 05 ago. 2009.

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A. Simbolismo, cultura organizacional e mito do fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da Anpad, 5º; 2008, Belo Horizonte. **Anais Eneo 2008**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 2008. 1CD-ROM.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-12, jan./jun. 2002. Disponível em: < http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=1009 > Acesso em: 13 ago. 2009.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepção de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, mai./ago. 2005. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1413-73722005000200019&lng=en&nrm=iso&tlng=pt > Acesso em: 21 set. 2009.

MARTIN, J.; FROST, P. J.; O'NILL, O. A. Organizational Culture: Beyond Struggles for intellectual dominance. **Stanford Research Paper Series**, Stanford, n. 1864, Aug. 2004. Disponível em: < http://ideas.repec.org/p/ecl/stabus/1864.html > Acesso em: 22 set. 2008.

MARTIN, J. **Organizational culture:** mapping the terrain. Thousand Oaks: Sage, 2002. 401p.

MASCARENHAS , A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 88-94, abr./jun. 2002. Disponível em : < http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=1385 > Acesso em: 10 ago. 2008.

MASCARENHAS, A. O.; KUNDA, G.; VASCONCELOS, I. F. G de. Cultura organizacional e cultura interpretativa: ultrapassando a abordagem de integração na pesquisa e na prática. In: VASCONCELOS, F. C. e VASCONCELOS I. F. G. (Orgs). **Paradoxos organizacionais:** uma visão transformacional. São Paulo: Thomson, 2004. p. 197 – 229.

MIGUELES, C. P. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo? **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p.1-16, dez. 2003. Disponível em: < http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/inc/dsp_frm_termo_texto_completo.asp?cd_pi=231960> Acesso em: 08 ago. 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

MORRILL, C. Culture and organization theory. **The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science,** v. 619, n. 1, p. 15-40, Sept. 2008. Disponível em : < http://ann.sagepub.com/cgi/content/abstract/619/1/15 > Acesso em: 20 maio 2009.

PAPA, A. S.; LUZ, T. R. da. O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Molevade - MG. In. Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 32º ; 2008, Rio de Janeiro. **Anais Enanpad 2008**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 2008. CD-ROM.

PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Organizações familiares entre diversidade, modelos e mitos: novas perspectivas de análise. In: CARRIERI. A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares:** um mosaico brasileiro. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 29 – 59.

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P.; GRZYBOVSKI, D. Construindo um mosaico brasileiro sobre organizações familiares. In: CARRIERI. A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares:** um mosaico brasileiro. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 15 – 28.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass. 2004. 418p.

SERVA, M.; JAIME JR., P. Itinerários teóricos e práticas profissionais numa fronteira interdisciplinar: contribuições para o ensino em administração. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25º ; 2001, Campinas. **Anais Enanpad 2001**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 2001. 1CD-ROM.

SILVA, G. A. V. da; OLIVEIRA, L. G. M. de. Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileiras. In: CARRIERI. A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares:** um mosaico brasileiro. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 60 – 91.

TEDESCO, J. C. O empreendimento familiar no meio rural: racionalidades adaptativas, capital social e recursos simbólicos. In: CARRIERI. A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares:** um mosaico brasileiro. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 92 – 126.

CAPÍTULO 14

ESPORTISMO – UMA ANÁLISE COM JUDOCAS PARALÍMPICOS DAS COMPETÊNCIAS QUE AUXILIAM O ATINGIMENTO DE DESEMPENHO ESPORTIVO SUPERIOR

Data de aceite: 01/01/2022
Data de submissão: 08/10/2021

Rodrigo Guimarães Motta
Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
São Paulo – SP
http://lattes.cnpq.br/5632584195439565

Cristian Cezário
Especialista em Gestão da Qualidade pela UniCesumar
São Paulo – SP
http://lattes.cnpq.br/7700148422295863

Wagner Castropil
Doutor em Medicina pela Universidade de São Paulo (USP)
São Paulo – SP
http://lattes.cnpq.br/5962827578919383

RESUMO: Este é um estudo qualitativo de teoria fundamentada que visa a demonstrar que as competências adquiridas com a prática esportiva – e que compõem o Esportismo, isto é, atitude, visão, estratégia, execução e *teamwork* – não apenas são úteis para a conquista de objetivos profissionais e pessoais, como também são necessárias para que os atletas de alto rendimento atinjam suas metas em competições esportivas. A partir da análise do conteúdo de quinze entrevistas realizadas com judocas paralímpicos que integram ou já integraram a seleção brasileira de judô, o objetivo desta pesquisa, portanto, é detectar se – e como – essas competências contribuem para que judocas portadores de deficiência visual atinjam os resultados a que se propõem no esporte.
PALAVRAS-CHAVE: competências; deficiência visual; esporte; Esportismo.

ESPORTISMO – AN ANALYSIS WITH PARALYMPIC JUDOKAS OF HELPFUL COMPETENCES TO ACHIEVE SUPERIOR SPORTS PERFORMANCE

ABSTRACT: This is a qualitative study of grounded theory by which the authors seek to demonstrate that the competences acquired through sports practice – skills which outline the *Esportismo*, that is, attitude, vision, strategy, execution and teamwork – are not only useful for the accomplishment of professional and personal objectives but are also necessary for high performance athletes to achieve their goals. Through the analysis of fifteen interviews with athletes that currently are or already had been part of the Brazilian Paralympic team of judo, this research aims to identify if, and how, these skills contribute to visually impaired judo athletes to accomplish the results they attempt to regarding the sport they practice.
KEYWORDS: competences; visually impairment; sport; *Esportismo*.

1 I INTRODUÇÃO

Uma definição para a teoria do Esportismo é apresentada por Motta e Castropil (2010) em sua obra “Esportismo – valores do esporte para o alto desempenho pessoal e profissional”.

A partir de considerações atualizadas sobre o conceito proposto nesse livro, pode-se asseverar que o Esportismo é a aquisição de competências através da prática esportiva que podem contribuir não apenas para a melhora do desempenho no esporte praticado, mas também para o atingimento das metas profissionais daqueles que as utilizam em seu trabalho e em sua vida pessoal.

Em seu artigo voltado ao estudo das competências adquiridas no esporte que auxiliam o atingimento da alta performance profissional, Motta, Castropil e Santos (2017) levantaram cinco competências que compõem o Esportismo: 1) a **atitude**, que estabelece uma abordagem não conformista para a resolução de problemas; 2) a **visão**, que constitui construir uma visão inspiradora do que se pode atingir a partir dos seus esforços; 3) a **estratégia**, que elabora um plano de ação que permita o atingimento da visão; 4) a **execução**, que executa o plano de ação proposto com rigor e método; e 5) o ***teamwork***, que envolve cercar-se de pessoas qualificadas a auxiliarem na execução do plano de ação.

Essas atribuições foram estruturadas em uma imagem – a medalha do Esportismo (figura 1) –, na qual são apresentadas as cinco competências adquiríveis na prática esportiva que contribuem para o desempenho profissional.



Figura 1 – A medalha do Esportismo.

Fonte: Os autores, 2021.

Considerando que o artigo de Motta, Castropil e Santos (2017) explorou como essas competências adquiridas no esporte podem cooperar para a melhora do desempenho profissional, o objetivo desta pesquisa, por sua vez, é detectar se – e como – essas competências contribuem para que esportistas atinjam os resultados a que se propõem no esporte, mais especificamente a partir das vivências de atletas portadores de deficiência visual e praticantes de judô, como será explanado na seção voltada aos procedimentos que nortearam a elaboração deste estudo.

2 | PROCEDIMENTOS

Este artigo visa a complementar a teoria fundamentada elaborada por Motta, Castropil e Santos (2017) sobre o Esportismo a partir de dados de campo que demonstrem se as competências adquiridas através da prática esportiva possam tanto formar melhores empresários e executivos para atuar no atual ambiente de negócios do Brasil quanto contribuir para que os esportistas – uma vez que as adquiram – possam ter um desempenho superior em competições.

Em termos metodológicos, ainda conforme Motta, Castropil e Santos (2017, p. 26),

> Estudos qualitativos de teoria fundamentada tem como objetivo adquirir novos conhecimentos de um determinado campo do conhecimento e inferir possíveis aplicações práticas desses, expandindo a teoria desenvolvida até o momento sobre o objeto de estudo.

A partir disso, para a elaboração de uma teoria fundamentada, segundo Creswell (2013), deve-se realizar entrevistas em indivíduos que componham uma amostra intencional. Para esta pesquisa, portanto, foram empreendidas quinze entrevistas com um protocolo previamente estruturado, cuja elaboração teve como base as recomendações de Lakatos e Marconi (2005). Uma vez coletados os depoimentos, o conteúdo foi analisado a partir da teoria do Esportismo.

Participaram deste estudo atletas portadores de deficiência visual que fossem praticantes de judô, com idade entre 17 e 45 anos, e que são ou já foram integrantes da seleção brasileira. Todos os entrevistados são medalhistas de competições nacionais, sendo que três já participaram das Paralimpíadas e, destes, dois conquistaram medalhas paralímpicas. Apenas quando autorizado pelo atleta, seu nome foi mencionado no artigo junto a seu depoimento. Já a escolha pelo judô particularmente se deu por, segundo Uchida e Motta (2014), essa arte marcial japonesa, e esporte olímpico desde 1964, é a modalidade que trouxe mais medalhas em Olimpíadas para o Brasil, sendo praticada por milhares de atletas com e sem deficiência no País.

Diante disso, conforme Creswell (2010), a quantidade de entrevistas coletada oferece uma amostra adequada para a elaboração de uma teoria fundamentada. Os depoimentos foram gravados com a ciência dos participantes, e o material foi enriquecido com anotações feitas durante a realização das entrevistas.

Para o presente estudo, os autores enfocaram duas categorias de codificação, segundo definição de Corbin e Strauss (2007): as estratégias (ou seja, no caso deste estudo, as competências adquiridas pelos atletas e colocadas em prática durante as competições) e as consequências (isto é, a contribuição das estratégias para o desempenho esportivo dos atletas).

Por fim, para validar os dados obtidos, seguiu-se a recomendação de Creswell (2010) de modo que estratégias diversas foram feitas de forma a tornar o conteúdo robusto. Assim,

os autores utilizaram a triangulação das fontes de dados, a verificação das anotações junto aos entrevistados, uma descrição densa dos resultados, o esclarecimento do viés do pesquisador, o compartilhamento das informações discrepantes ou negativas e a revisão do conteúdo por pessoas independentes. Todos os dados (transcrições e gravações) foram armazenados eletronicamente para consulta posterior à elaboração do trabalho. O tratamento dos resultados se deu a partir da análise do conteúdo das entrevistas.

3 I RESULTADOS

Os atletas entrevistados concordaram que as competências consideradas pelo Esportismo como necessárias para a alta performance são úteis para sua atuação esportiva nos tatames. Dessa forma, foram selecionados alguns depoimentos obtidos durante as entrevistas de modo a demonstrar como as cinco competências são aplicadas por atletas voltados ao alto rendimento.

3.1 Atitude – estabelecer uma abordagem não conformista para a resolução de problemas

De acordo com o Esportismo, a atitude é uma característica não conformista e que busca tirar o indivíduo da sua zona de conforto, sendo uma competência existente em todos aqueles que praticam ou já praticaram o esporte competitivo. Quando surge um desafio aparentemente intransponível no esporte e em seu trabalho ou sua vida pessoal, o indivíduo se sente experimentado ao enfrentar situações como essa no esporte e usa sua experiência de forma a superar aquele obstáculo. Essa é a competência com a qual os atletas entrevistados demonstraram maior envolvimento, como se pode verificar no depoimento a seguir:

> "Atitude é tudo e está relacionada à confiança. Quando se tem confiança, você acredita que seu objetivo pode ser alcançado, e isso muda sua atitude completamente. Minha atitude é aguerrida, com vontade de alcançar o objetivo e de me dedicar ao máximo para atingi-lo."

Representando o Brasil no esporte com o maior número de medalhas olímpicas, os judocas com deficiência visual relataram diversos momentos em que a atitude foi decisiva tanto nos treinos quanto nas competições. Um dos depoimentos, concedido por uma judoca paralímpica e medalhista em campeonatos nacionais, demonstrou como a atitude correta contribuiu para sua vitória em uma luta:

> "Todas as vezes que vestimos o quimono e pisamos no tatame, temos a atitude de treinar para alcançar nossos objetivos e, se for uma competição, para obter o melhor resultado possível. Em uma competição regular que participei, onde minha adversária não era paralímpica, não me intimidei com a vantagem que ela possuía por enxergar e aproveitei do excesso de confiança dela para aplicar um contragolpe e derrotá-la. Eu sabia que podia conseguir vencer e não me intimidei."

3.2 Visão – construir uma visão inspiradora do que se pode atingir a partir dos seus esforços

Esportistas bem-sucedidos não só têm a atitude positiva e corajosa para enfrentar os desafios, como também sonham com metas ambiciosas, arrojadas. Um título mundial, uma medalha olímpica... Muitos campeões começaram sua trajetória sonhando com realizações como essas. Como relatou uma atleta:

> "A partir do momento em que vi meu objetivo de alcançar a seleção próximo, passei a me impor durante as lutas com confiança e aumentei a intensidade dos treinamentos para realizar esse sonho... E consegui!"

Um ponto relevante mencionado nas entrevistas diz respeito à necessidade de a visão ser inspiradora o suficiente e de que quem que a possua – empresário, esportista ou executivo – seja capaz de ignorar as condicionantes que podem fazê-lo se afastar de sua visão. Antônio Tenório, quatro vezes medalhista de ouro nas Paralimpíadas, na época da entrevista concedida descreveu sua visão para os próximos ciclos olímpicos:

> "Minha visão é de longo prazo, [como] representar o Brasil mais uma vez em Tóquio 2020 [...], onde surgiu o judô. Sabemos que quatro anos é muito tempo, muita coisa pode acontecer, então tenho uma visão de curto e médio prazo, com objetivos intermediários a serem alcançados. No momento, estou planejando chegar bem ao campeonato mundial [...], classificar em todas as competições importantes e assim estar bem posicionado no ranking para obter a classificação para os jogos e tentar ser um dos cabeças de chave da categoria, assim terei novamente chances de chegar bem e trazer novamente uma medalha para o Brasil."

Fatores como a falta de parceiros em treinos de alto nível para esportistas devem ser reconhecidos, mas não podem barrar o avanço e a perseguição dos objetivos que permitam a realização da sua visão. Uma vez possuidor da visão, que pode ser adquirida durante a prática esportiva, e quando ignoradas as condicionantes limitadoras, o esportista terá um norte para suas ações e um fator de motivação para persistir em seu trabalho.

Atletas com deficiência visual têm um aparente condicionante limitador – a limitação visual –, que poderia levar muitos a descartarem a prática do esporte de alto rendimento, ainda mais de uma luta de contato, tal como o judô. Os que chegam aos níveis mais altos, todavia, superam isso, como se pode apreender neste relato:

> "O meu conhecimento do meu próprio eu, das minhas limitações visuais e técnicas, me faz buscar o crescimento e o aprendizado todos os dias, e me incentiva a visualizar minhas conquistas e as técnicas necessárias para obtê-las. Conquistar títulos nacionais foi fruto da minha atitude combinada com a minha visão de um dia poder representar o Brasil em competições internacionais."

3.3 Estratégia – elaborar um plano de ação que permita o atingimento da visão

Estabelecida a visão, é necessário que o esportista tenha a capacidade de estruturar

e organizar um plano de ação para se aproximar dela e atingi-la.

Essa competência de elaborar um plano de ação que o permita atingir a visão é facilmente associada à elaboração do plano de treinamento e às competições preparatórias para o atleta, assim como ao estudo e ao planejamento para derrotar seus oponentes, seja em um esporte individual, seja em um coletivo. Como relatou uma atleta durante sua entrevista:

> "Me conhecendo, sei meus pontos fortes e meus pontos fracos, dentro de uma luta procuro me colocar na posição mais cômoda possível e também que incomode as adversárias. Em minha categoria, onde competem atletas com deficiência visual, como conheço minhas principais adversárias dentro e fora do Brasil, faço treinamentos específicos para enfrentá-las, traçando o plano de luta necessário para derrotá-las: posturas, desequilíbrios, movimentação, técnicas e projeções."

Verificou-se também que os atletas entrevistados investem muito tempo com seus treinadores nas atividades relatadas no depoimento anterior. As lutas dos oponentes são acompanhadas, filmadas e estudadas pelo técnico, que, então, desenvolve um plano adequado para seu atleta executar contra cada um dos principais oponentes. Sendo o maior campeão brasileiro, Antônio Tenório registrou seu depoimento sobre estratégia:

> "Quando eu faço uma estratégia de luta com o meu técnico e as demais pessoas que me preparam para aquele momento, investimos muito tempo para que todos tenham a maior confiança possível de que, com essa estratégia, eu terei as condições necessárias para derrotar meu oponente. Eu insisto nessa estratégia durante a luta. Dificilmente a abandono e tomo uma atitude por conta e risco, mas quando acredito que isso é necessário sei que sou o único responsável por essa decisão e pelo resultado final da luta."

3.4 Execução – executar o plano de ação proposto com rigor e método

Durante as entrevistas realizadas, constatou-se que a execução do plano de ação elaborado e proposto durante a concepção da estratégia era "a hora da verdade" no esporte – é o momento em que o atleta coloca em prática tudo o que se propôs a fazer e conquista sua medalha. Como disse um entrevistado:

> "Durante a luta, executo tudo o que treinei e todas as estratégias desenvolvidas, de acordo com o adversário. Em função da deficiência visual, utilizo a todo o momento meus outros sentidos para perceber a intenção da adversária e para antecipar suas intenções. Dessa forma posso encontrar a oportunidade perfeita para executar minhas técnicas e obter a vitória."

A partir dos depoimentos obtidos, percebeu-se que três fatores combinados permitem a excelência na execução: o perfeccionismo, a disciplina e o autocontrole, que estão representados na figura 2.



Figura 2 – A medalha da execução.

Fonte: Os autores, 2021.

O perfeccionismo, isto é, essa obsessão pela perfeição implica que tudo pode – e deve – ser constantemente aprimorado. Segundo contou a atleta Giulia Santos Pereira:

> "Gosto muito de entrar o *ippon seoi* [golpe de judô] nas competições, só que em algumas competições estava tomando muitos contragolpes, tive então que voltar à academia, treinar muito, muito mesmo para chegar no estágio mais perfeito do golpe e ter a confiança para voltar a aplicá-lo. Deu certo, pois, logo na primeira competição após esses treinos intensivos, apliquei o golpe perfeitamente e obtive um grande *ippon* [pontuação máxima no judô]."

Quanto à disciplina, quem pratica esporte competitivo sabe, a partir de sua experiência, que precisará treinar quando cansado, com dores, pela manhã, à tarde, à noite... O judô, que é uma arte marcial de origem japonesa, tem em sua essência um forte componente disciplinador, que pode ser constatado no respeito ao professor, aos oponentes e aos árbitros, segundo relatos dos próprios entrevistados. Essa disciplina pode ser observada até por aqueles que não praticam a modalidade ao assistirem a uma luta numa competição transmitida pela televisão, e ainda quando, antes do início e ao final da luta, os adversários se saúdam de maneira formal. Como relatou uma atleta:

> "Respeito as regras da competição e as decisões dos árbitros. Em uma competição, o árbitro, no meu entender, errou muito contra mim, mas, mesmo discordando da decisão dele, segui os princípios filosóficos do judô, acatei sua decisão. Voltei, então, para a academia para treinar mais e jamais deixar a decisão na mão dos árbitros."

Finalmente, o último pilar para se executar o plano de ação com rigor e método é o autocontrole. Muitas vezes, a busca pelo perfeccionismo faz o atleta treinar cada vez mais e muito intensamente, o que pode gerar lesões, por exemplo – assim, em vez de aproximá-

lo de sua visão, isso irá afastá-lo dela. Então, a partir da sua experiência, o atleta adquire o autocontrole que o permite dosar a intensidade, o ritmo e os treinos para ter o melhor desempenho nas competições que se propõe a participar.

Numa competição, momento em que os atletas se sentem muito nervosos e ansiosos, exercer o autocontrole é imprescindível. Todos os entrevistados reconheceram sua importância e cada um relatou como trabalha para conseguir esse controle sobre si mesmo e sobre suas emoções. Em seu depoimento, Giulia Pereira dos Santos registrou:

> "Quando comecei a competir ficava muito nervosa antes das lutas e isso prejudicava meu rendimento. Para diminuir essa dificuldade, comecei a ouvir música antes de entrar no tatame, isso demonstrou ser muito útil para me deixar mais calma e concentrada no que deveria fazer durante a luta."

3.5 *Teamwork* – cercar-se de pessoas qualificadas a auxiliarem na execução do plano de ação

A necessidade de trabalhar em equipe de forma eficiente é evidente em esportes coletivos, mas também é imprescindível nos esportes individuais. Para os atletas que buscam ter a melhor performance, é necessário cercar-se por técnicos, nutricionistas e psicólogos, por exemplo, além de parceiros de treino competentes. Novamente o depoimento do maior campeão da história do Brasil do judô paralímpico, Antônio Tenório, reforça a necessidade dessa competência para atletas de alto desempenho:

> "Eu só creio no sucesso se tiver uma boa equipe e ela estiver entrosada. Desde o atleta até o técnico, o auxiliar técnico, o preparador físico, o coordenador do time. Sem esse entrosamento, não há sucesso em competições de alto nível. O técnico só pode auxiliar o atleta quando tem um profundo conhecimento dele e o atleta tem que confiar plenamente nas palavras do seu técnico. O técnico tem muito mais visão da luta do que o atleta, quando está lutando. Portanto o atleta tem que se preparar bem para ter condição de ser bem auxiliado pelo técnico. Esse tipo de trabalho em equipe é fundamental para a obtenção de qualquer objetivo, tanto pessoal quanto profissional."

Com base nos relatos obtidos com as entrevistas, concluiu-se serem necessárias cinco etapas para que o *teamwork* (ou trabalho em equipe) aconteça no ambiente esportivo: união aos melhores, liderança, visão comum, amadurecimento e aperfeiçoamento da equipe, etapas essas que estão apresentadas na figura 3 a seguir.



Figura 3 – A medalha do trabalho em equipe.

Fonte: Os autores, 2021.

Unir-se aos melhores significa cercar-se da melhor equipe possível. Ao reconhecerem a importância que o resultado em uma competição ou que o atingimento de uma meta de vendas têm para suas carreiras, os esportistas e executivos devem – e vão – buscar os melhores profissionais para que os ajudem a atingir seu objetivo. Como ressaltaram diversos judocas entrevistados, ao chegar à seleção, a oportunidade de treinar com atletas que já participaram de e venceram jogos paralímpicos é uma inspiração para que eles persistam e atinjam seus objetivos, além de que, pelo nível dos treinadores e dos atletas ser o mais alto possível no Brasil, os treinos são mais fortes, o que contribui para o desenvolvimento competitivo da equipe nacional.

Uma vez reunida uma equipe competente, cabe ao líder acompanhar e motivar o time rumo ao atingimento dos seus objetivos. Como colocou uma atleta durante a entrevista:

> "Na maioria das competições em que participei, a atuação do técnico, do líder foi fundamental, pois, para um deficiente visual, o técnico representa os olhos do atleta durante a luta, e quando há um bom entrosamento entre o técnico e o atleta, tudo fica mais fácil na luta. Quando consigo ouvir as instruções dele, encontro os atalhos para alcançar os objetivos dentro da luta.''

Esse esforço de liderança, para ser mais efetivo, envolve a construção de uma visão comum. Quando aquela visão inspiradora do líder esportivo, empresarial ou executivo é compartilhada e inspira a equipe, todos trabalharão em conjunto para o atingimento das metas estabelecidas.

No judô, os entrevistados destacaram como o técnico e o atleta estudam juntos cada um dos oponentes, estabelecem o que é necessário para derrotá-lo e treinam para tanto. Assim, numa perspectiva de médio e longo prazos, todos os atletas da seleção brasileira

têm seu objetivo de obter uma medalha nas Paralimpíadas bem definido e compartilhado pela comissão técnica, que trabalha com esse objetivo em mente dentro do ciclo olímpico de quatro anos.

Isso leva tempo e é um processo de amadurecimento – a quarta etapa do desenvolvimento dessa competência. Os entrosamentos entre a comissão técnica e o atleta, assim como entre os atletas da seleção em si que treinam juntos demandam tempo e esforço. Por serem atletas formados em academias e clubes e com outros técnicos, quando chegam à seleção, eles precisam começar todo um processo de entrosamento com a comissão técnica. Esse amadurecimento levará a equipe a identificar novas oportunidades de melhoria, o que pode fazê-la buscar seu aperfeiçoamento cada vez mais, acarretando um círculo virtuoso que aproximará o time dos seus objetivos.

Por último, os respondentes concordaram que, para a formação de uma equipe bem-sucedida, é preciso investir tempo em sua formação e seu aprimoramento. Segundo um dos atletas:

> "As vitórias e as derrotas nas competições são grandes aprendizados para mim. Junto com meus colegas de seleção e da comissão técnica, revisamos o que fiz certo, o que poderia ter feito melhor e revisamos o plano de trabalho para a próxima competição. Esse é o momento para não ter nenhum tipo de vaidade, e buscar sinceramente a melhoria, com o apoio da equipe na qual estou inserido."

Vale destacar que, para esse grupo de atletas de alto rendimento, a principal meta a ser alcançada é a medalha em competições nacionais e internacionais, além de ingressar e manter-se na seleção brasileira. Como disse uma atleta à época da entrevista:

> "O ano de 2016 foi especial para mim, consegui um crescimento e amadurecimento muito rápido, consegui me destacar em todas as competições que disputei, o que me agraciou com a convocação por duas vezes para treinar com a seleção, o que para mim é imprescindível, para meu aprimoramento e atualização, rumo ao meu objetivo, que é representar o Brasil nas Paralimpíadas."

Ademais, um ponto que ficou claro durante os depoimentos é que as competências do Esportismo, assim como já havia sido apontado por Arcanjo e Cezário (2015), e segundo a própria visão dos atletas entrevistados, contribuíram para que os judocas, sendo eles portadores de deficiência visual, pudessem interagir de forma mais produtiva e satisfatória com as pessoas não portadoras de deficiência com quem convivem em seu dia a dia. Entre os diversos depoimentos a esse respeito, um atleta relatou o seguinte:

> "A prática do judô e das competências que adquiri com o mesmo, como a atitude, visão, estratégia, execução e trabalho em equipe, promoveu uma paz interior e tranquilidade com autoconfiança para superar desafios fora dos tatames também. Por exemplo, passei por entrevistas e acabei conseguindo o emprego que me sustenta hoje, convencendo a empresa da importância de possuir atletas que tenham algum tipo de deficiência em seu quadro de funcionários."

4 I CONCLUSÃO

A teoria do Esportismo, formulada pela primeira vez por Motta e Castropil (2010), apresentou as competências adquiridas através da prática esportiva e como elas são úteis para melhorar o desempenho profissional de quem as desenvolve. Motta, Castropil e Santos (2017), por sua vez, descreveram-nas a partir de conceitos e definições do modelo de gestão por competências.

Assim, este artigo, um estudo qualitativo de teoria fundamentada, buscou ampliar a teoria original do Esportismo diante de quinze entrevistas realizadas com judocas paralímpicos da seleção nacional, de maneira a demonstrar que essas competências adquiridas com a prática de esportes são vitais para que os atletas possam obter os resultados esportivos que perseguem. Durante as entrevistas, os judocas relataram como a atitude, a visão, a estratégia, a execução e o *teamwork* contribuíram para suas conquistas esportivas, assim como descreveram a utilização dessas competências com exemplos práticos em seus esforços como atletas de alto rendimento.

Por se tratar de um estudo qualitativo que propôs uma teoria fundamentada para agregar contribuições à teoria do Esportismo, espera-se que este artigo sirva como ponto de partida para investigações mais específicas e conclusivas sobre o tema. O estudo pode ser ampliado de modo a verificar como as competências do Esportismo são utilizadas pelos praticantes de outras modalidades, dentro tanto do esporte paralímpico quanto do esporte regular.

Recomenda-se ainda verificar como essas competências podem ser treinadas de forma intencional para que os atletas as assimilem e possam, assim, ter um desempenho superior no menor prazo possível. O escopo desse treinamento pode incluir também como agregar essas competências para executivos que busquem melhorar seu desempenho por meio do Esportismo; seriam dois treinamentos, portanto, com públicos distintos, fundamentados nos conceitos do Esportismo. Por último, visto que os atletas portadores de deficiência relataram a contribuição do Esportismo para sua vida pessoal fora das competições, sugere-se a realização de um estudo específico para a verificação de como portadores de todos os tipos de deficiências podem ser impactados pelo Esportismo.

Por fim, espera-se que este trabalho se configure relevante para acadêmicos que estudam a área do esporte, em especial a do esporte de alto rendimento. Para os profissionais de recursos humanos e de gestão que se interessarem pelos conceitos do Esportismo, tal como apresentados em estudos anteriores, este material pode ampliar sua visão sobre o potencial da teoria. Finalmente, espera-se ainda que este material possa ser útil para acadêmicos, treinadores e atletas, assim como para empresários e executivos dedicados a aprimorar seus grupos de trabalho com a aquisição e o desenvolvimento destas competências por suas equipes.

REFERÊNCIAS

ARCANJO, Natanael José; CEZÁRIO, Cristian. **Levantamento sobre os valores que a prática do judô traz para a vida profissional e pessoal de atletas portadores de deficiência visual**. 2015. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Educação Física) – Universidade de Guarulhos, Guarulhos, 2015.

CORBIN, Juliet; STRAUSS, Anselm. **Basics of qualitative research**: techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks: Sage, 2007.

CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa**: m**étodo**s qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, John. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Pensa, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, Rodrigo Guimarães; CASTROPIL, Wagner. **Esportismo** – valores do esporte para o alto desempenho pessoal e profissional. São Paulo: Editora Gente, 2010.

MOTTA, Rodrigo Guimarães; CASTROPIL, Wagner; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. Esportismo – competências adquiridas no esporte que auxiliam o atingimento da alta performance profissional. **Revista SODEBRAS**, [*s. l.*], v. 12, n. 134, p. 25-30, fev. 2017.

UCHIDA, Rioiti; MOTTA, Rodrigo Guimarães. **Uruwashi** – o espírito do judô – volume I. São Paulo: Generale, 2014.

CAPÍTULO 15

EL RECONOCIMIENTO DEL OTRO EN MI VIDA A PARTIR DEL PENSAMIENTO DE EMMANUEL LEVINAS

Data de aceite: 01/01/2022

Ana María Holguín
Universidad Pontificia Bolivariana
Medellín – Colombia
https://orcid.org/0000-0002-3681-5522

Luis Fernando Garcés Giraldo
Corporación Universitaria Americana
Medellín – Colombia
https://orcid.org/0000-0003-3286-8704

Conrado Giraldo Zuluaga
Universidad Pontificia Bolivariana
Medellín – Colombia
https://orcid.org/0000-0003-1885-9158

Capítulo resultado de la tesis doctoral titulada "*La ética como reconocimiento del otro en Levinas: un aporte al ejercicio cotidiano para la creación de empresas*" del Doctorado en Filosofía de la Universidad Pontificia Bolivariana. De la cual es autora Ana María Holguín y es dirigida por PhD. Luis Fernando Garcés Giraldo y PhD. Conrado Giraldo Zuluaga.

RESUMEN: La obra de Levinas permite reconocer la responsabilidad que tenemos con el Otro que está más allá de nuestra propia existencia; reflexión que trasciende en cada una de las etapas de su vida personal y académica, las cuales incluyen experiencias que marcan la construcción de su pensamiento.

Una noción filosófica marcada por la idea de infinito como un llamamiento a comprender cuál es la verdadera relación entre el yo y el Otro [*Autrui*] y como esa reflexión nos permite comprender el acercamiento o distanciamiento con el Otro en la empresa y como éste concepto debe apropiarse desde el emprendimiento.

PALABRAS CLAVE: Infinito, Ética, Responsabilidad, Otro, Emprendimiento

THE RECOGNITION OF THE OTHER IN MY LIFE BASED ON THE THOUGHT OF EMMANUEL LEVINAS

ABSTRACT: Levinas' work allows us to recognize the responsibility we have with the Other that is beyond our own existence; a reflection that transcends in each of the stages of his personal and academic life, which include experiences that mark the construction of his thought. A philosophical notion marked by the idea of infinity as a call to understand what is the true relationship between the self and the Other [Autrui] and how this reflection allows us to understand the approach or distancing with the Other in the company and how this concept should be appropriated from the enterprise.

KEYWORDS: Infinity, Ethics, Responsibility, Other, Entrepreneurship.

O RECONHECIMENTO DO OUTRO NA MINHA VIDA COM BASE NO PENSAMENTO DE EMMANUEL LEVINAS

RESUMO: O trabalho de Levinas permite-nos reconhecer a responsabilidade que temos para com o Outro que está para além da nossa própria existência; uma reflexão que transcende em cada uma das fases da sua vida pessoal e académica, que incluem experiências que marcam a construção do seu pensamento. Uma noção

filosófica marcada pela ideia do infinito como um apelo a compreender qual é a verdadeira relação entre o Eu e o Outro [Autrui] e como esta reflexão nos permite compreender a aproximação ou distanciamento com o Outro na empresa e como este conceito deve ser apropriado da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Infinidade, Ética, Responsabilidade, Outros, Empreendedorismo.

INTRODUCCIÓN

Si bien es importante reconocer que de su obra nos interesa su reflexión sobre el Otro, es indispensable conocer su historia y su pensamiento en cada una de las etapas para identificar que lo lleva a pensar en el otro como infinito, como el mismo lo expresa en su libro la Huella del otro: “hemos llamado a la idea de infinito a la relación que vincula al yo con el otro” (Levinas 1998, 64) y ese vínculo nos permite ver la ética como elemento inherente de nuestra propia existencia y como debemos reconocerla en nuestro que hacer emprendedor.

Para efectos del análisis del Otro en el pensamiento de Levinas se analizan dos momentos; el primero se centra entre 1930 donde dedica sus estudios a la fenomenología alemana entre Husserl Y Heidegger, explorando la existencia del rostro ajeno, pasando por el año 1943 aproximadamente que inicia el estudio y reflexión sobre el sujeto como unidad, culminando esta primera etapa en 1945 que termina la segunda guerra mundial y es liberado del campo de concentración.

La segunda etapa podría decirse que inicia en 1947 posterior a su vivencia en el campo de concentración cuando publica << De l’existence **à** l’existant>>[1] y es a partir de allí que se centra en el Otro. En esta etapa aparece el rostro del otro que viene con sus propias exigencias y es la etapa de ir “Más allá del rostro”[2] (Levinas 2002, 262) y << Totalité et infini >>, etapa en la cual para Levinas la ética desde la mirada del otro cobra mayor importancia que la ontología. Sin desligar textos posteriores como “<<Ethique et infini>> (1982) y <<Fuera del sujeto>> (1987) textos de gran evidencia del otro” según (Garcia 2001, 42).

Cuando se sale de si para ir hacia el otro, ya no se vuelve a si mismo de la misa forma y en nuestras relaciones ya no regresamos al otro por necesidad sino por la satisfacción que da la presencia del otro y esa presencia es la relación **ética** irreductible, la cual debe marcar la toma de decisiones en el camino del emprendedor desde el nacimiento de su empresa, crecimiento y consolidación.

La obra de Levinas tiene una gran influencia por la esencia del judaísmo y la ética permeada por estos preceptos e interpretada como una forma de seguirlos, nos invita a identificar las bases de su pensamiento para la posterior aplicación en el emprendimiento.

De esta manera encontraremos notas al pie, las cuales hacen énfasis en algunos

1 De la existencia al existente, 1947

2 Nombre del cuarto capítulo de <<Totalidad e Infinito>>

autores que de una u otra forma estuvieron presentes en la vida de Levinas o sus pensamientos y son de interés bibliográfico para la comprensión de su pensamiento en la medida que cada uno hace un aporte en un momento diferente de su vida y obra. No se contempla la ampliación de esta información dentro del texto para facilitar la lectura a quienes no busquen profundizar en los detalles.

Adicionalmente encontraremos una breve mirada a la influencia de Heidegger en el pensamiento de Levinas, teniendo en cuenta que, si bien generó gran admiración en influencia por su capacidad de convertir el Ser en un sujeto activo, también se reconoce la importancia que le permite el alejamiento de su pensamiento, frente a la responsabilidad con el Otro.

Levinas y su contexto histórico

Si bien existen múltiples biografías acerca de la vida y obra de Levinas, la presente cronología solo se centrará en aquellos momentos de su vida que de una u otra forma tienen relación ya sea por la influencia que marcaron determinados personajes en su vida o por sus propias vivencias que lo llevan a trabajar en el concepto de "Otro" o "Infinito". "el infinito que brilla en el rostro del Otro abre la trascendencia y resiste desde la vulnerabilidad con su ausencia" (Navia 2017, 153).

Esa vulnerabilidad de la cual esta desprovisto el Otro cuando la ética se entiende como un conjunto de leyes por cumplir o no, de acuerdo a la voluntad del empresario y es allí donde el análisis del Otro nos permite ver la ética como principio de actuación "Porque la ética no tiene que ser meramente renunciativa y desinteresada, sino que constituye una forma mejor de considerar el auténtico interés humano" (Savater 2014, 20).

El nacimiento de Emmanuel Levinas se da en el año 1906, en el seno de una familia judía, donde la religión marca el ritmo de la vida cotidiana, una ciudad con una vida cultural e intelectual muy intensa, "una reserva inagotable de rabinos, talmudistas y educadores, sobre todo del linaje de Gaón Vilna[3]" (Malka 2006, 29). En un territorio cosmopolita influenciado por diferentes pensamientos pero marcados por las enseñanzas de los rabinos "Israel Salanter[4], al igual que Haim de Volozhim[5], serán y seguirán siendo referencias determinantes en la vida y obra del filósofo" (Malka 2006, 32). Siendo esta una influencia evidenciada por algunos de los autores que escriben sobre él como Derrida, quien se refiere a sus textos como mensajes de la Torá: "Levinas orienta su interpretación hacia la equivalencia de tres conceptos –fraternidad, humanidad, hospitalidad- que determinan una

3 **Gaón de Vilna:** Figura central del judaísmo lituano, "Célebre por su modestia y su forma austera de vida, adepto de un ascetismo y un alejamiento del mundo moderados, concebía el servicio a Dios como algo que reposa sobre 3 pilares: la Torá (la ley), las Mitswots (los mandamientos) y las Middots (las cualidades humanas o virtudes) (Malka 2006, 30).
4 **Rabbi Israel Salanter**: "se apropió del sistema mussar y lo sacó de los libros para insertarlo en la vida cotidiana y socializarlo" (Malka 2006, 31) trabajó más allá del temor a Dios los principios de cómo se debe vivir y que se debe hacer, buscando el desarrollo ético y espiritual en el ser humano.
5 **Rabbi Haim de Volozhim**: creador del modelo clásico de las instituciones de educación para el estudio de la Torá y el Talmud (ieshivá: en hebreo: הבישי)

experiencia de la Torá" (Derrida 1998, 91) principios fundamentales para el modelo ético en emprendimiento, que se pretende proponer con la investigación.

En el año de 1923 viaja a Estrasburgo, Francia a estudiar filosofía, estudios que le motivaban no por los beneficios materiales sino por su acercamiento a la literatura, su preocupación por los asuntos fundamentales de la vida y su formación inicial e influencia desde sus creencias religiosas y la búsqueda del sentido de la vida. "la ascesis de la transmisión, el respeto por los maestros y la rumia de los textos fundacionales tienen con qué seducir al joven Levinas" (Malka 2006, 34).

Y es allí en la Universidad de Estrasburgo, donde manifiesta en el libro Ética e Infinito que: "a los 18 años, encontré cuatro profesores a los que está unido mi espíritu en un prestigio incomparable: Charles Blondel[6], Maurice Halbwachs[7], Maurice Pradines [8] y Henri Carteron[9]. […] Pero eran Durkheim[10] y Bergson[11] quienes me parecían particularmente vivos en la enseñanza y la atención de los estudiantes. A ellos les citaba, a ellos se les discutía". (Levinas 1991, 27-28)

En 1926 Conoce a Maurice Blanchot [12] gran amigo, de familia burguesa, con estudios sobre el escepticismo y con quien intercambiaba una amistad personal e intelectual. Intercambiando conocimientos entre la literatura y la filosofía, aunque en un periodo de su vida distantes por sus opuestos pensamientos políticos.

1928 Va a Friburgo a escuchar a Husserl y preparar su tesis sobre <<La teoría de la intuición en la fenomenología de Husserl>> quien hasta el momento era el filósofo que influenciaba su pensamiento, en 1929 escribe un artículo en la revista Philosophique de la frence et de l´etranger #107: "Sobre las ideas de Husserl", y es en 1930 con su tesis de la Universidad "Teoría de la intuición en la fenomenología de Husserl" y en 1931 la traducción

6 **Charles Blondel:** Filósofo francés, se apoya en sus bases cristianas como lazo sustancial para la unión o el vínculo que nos une a todos y vista esa acción como la verdadera manifestación del amor de quien establece la acción, como cita (Mourelo 2016) el texto de Blondel en su libro Carnets I: "vivir y actuar con el corazón, para ver con el espíritu"

7 **Maurice Halbwachs**: psicólogo y sociólogo francés, quien trabaja el concepto de memoria colectiva, como herramienta que escribe la historia desde las particularidades del grupo para los cuales cada lugar o cada experiencia es diferente de las demás porque no le afectan de la misma forma. Como el mismo lo dice en el artículo de la revista REIS: "La memoria colectiva se distingue de la historia al menos en dos aspectos. Es una corriente de pensamiento continua, con una continuidad que no tiene nada de artificial, puesto que retiene del pasado sólo lo que aún está vivo o es capaz de vivir en la conciencia del grupo que la mantiene"(Halbwachs 1995)

8 **Maurice Pradines**: filósofo francés teórico de la filosofía de la sensación como vinculo a la realidad material, con un alto componente de relación entre la moral y la política y cita como ejemplo el caso del capitán Dreyfus, un caso de sentencia judicial antisemita.

9 **Henri Carteron**: filosofo cristiano, dedicado al estudio de las sagradas escrituras, con pasión por los estudios medievales.

10 **Durkheim:** considerado por Levinas como pensador metafísico, en Ética infinito lo describe como un pensador que: "como lo que hoy se llamaría "eidética de la sociedad", partiendo de que la idea-fuerza de que lo social no se reduce a la suma de las psicologías individuales ¡Durkheim metafísico! La idea que de lo social es el orden mismo de lo espiritual".

11 **Bergson:** Levinas en Ética infinito lo describe como el filósofo con mayor aportación a la teoría de la duración "la destrucción de la primacía del tiempo de los relojes; la idea de que el tiempo de la física es solo derivado. Sin esa afirmación de la prioridad de algún modo <<ontológica>> y no tan psicológica, de la duración irreductible al tiempo lineal y homogéneo, Heidegger no hubiera podido atreverse a su concepción de la temporalidad finita del Dasein, a pesar de la diferencia radical que separa, ni que decir que tiene a la concepción bergsoniana del tiempo de la concepción Heideggeriana. Es mérito de Bergson el haber liberado a la filosofía del modelo prestigioso del tiempo científico".

12 Maurice Blanchot: amigo personal y académico de Levinas, con quien comparte la búsqueda del Otro y de quien escribe un artículo, "Maurice Blanchot et le regard du poete", en Monde Nou-veau, marzo (1956).

al francés con G. Pfeiffer Las meditaciones cartesianas de Husserl como hace su ingreso a la escena intelectual francesa.

Primer momento: La influencia de Heidegger en su pensamiento

Es en esa misma época tiene un acercamiento al texto << Sein und Zeit >>[13] donde se encuentra con el término “ser ahí” como revelación de la existencia. Levinas consideraba a Heidegger como un filósofo que le había dado acción a la palabra ser y convertirla en acción y determina la existencia como el ser en el mundo “es precisamente el hecho de ser sin objeto lo que, en el análisis heidiggeriano, se muestra verdaderamente significativo […] en Heidegger no se accede a la nada por una serie de procesos teoréticos, sino que, en la angustia, se produce un acceso directo e irreductible [filosofar sin haber conocido a Heidegger comportaría una parte de ingenuidad en el sentido Husserliano del término” (Levinas 1991, 38-40)

“en Heidegger ciertamente, la coexistencia es planteada como una relación con el otro, irreductible al conocimiento objetivo […] a demás es en Heidegger donde la intersubjetividad es coexistencia” (Levinas 2002, 91)

Y posteriormente en el año 1933 se aleja del pensamiento Heideggeriano por su adhesión al régimen nacionalista y se acerca a los círculos personalistas convirtiéndose en uno de los primeros colaboradores de la revista francesa Esprit en cuyo artículo “Quelques réflexions sur la philosophie de l’hitlérisme” dice: “no es tal o cual dogma sobre la democracia o el parlamentarismo, sobre el régimen dictatorial o política religiosa lo que está en juego. Es la humanidad misma del hombre” (Malka 2006, 39).

Distanciamiento que es evidente en sus textos como Totalidad e infinito con la palabra acogida a partir del rostro donde manifiesta “la anterioridad filosófica del ente sobre el ser” (Levinas 2002, 75) evidenciado por Derrida en el discurso de despedida donde afirma que: “ese pensamiento de la acogida introduce una discreta pero clara y firme objeción a Heidegger” (Derrida 1998, 46) teniendo en cuenta que “Recibir al otro, es cuestionar mi libertad” (Levinas 2002, 108)

Si bien Heidegger marca un inicio de su pensamiento sobre el Ser, “reconoce la deuda que tiene con Heidegger en cuanto a la ontología misma” (J. A. García 2001, 32) en los años 40 después del distanciamiento de Levinas con la filosofía de la existencia de Heidegger, su discurso toma un profundo interés por la responsabilidad por el Otro “para Levinas, implica compromiso con el ser como “participación” sin alteridad”[14] (Stanford University 2019). Cuestionando el discurso donde “aquella filosofía subestimaba, en el dialogo mediante el cual el otro nos libera, la alteridad del otro, porque pensaba que hay un dialogo silencioso consigo misma” (Levinas 1986, 114)

13 Heidegger, Martin. El ser y el tiempo. 1927
14 For Levinas, entails engagement with being as “participation” without alterity.

Cuenta su nieto en una entrevista a Salomon Malka que uno de los primeros textos de Levinas sobre el judaísmo se publica en 1937 y aunque no se conoce el título, su nieto hace referencia a **él** como: “un texto breve, leído a través de la emisión <<Escucha Israel>> en France Culture y consagrado al rito, el rito como fidelidad. El mandamiento como preocupación por el otro. La libertad como obligación. Y la practica como dominio de la propia espontaneidad de viviente” (Malka 2006, 194).

En este mismo año escribe el artículo “La compréhension de la spiritualité dans les cultures française et allemande”[15] (Levinas 1933, 271-280). Artículo en el cual “Levinas destaca particularmente el papel de la tradición “cartesiana” de lo espiritual y su preocupación “por la moral del mundo, que apela directamente a la razón y es aceptada por ser justa” (Ríos F. 2017).

El campo de concentración y la existencia

Entre los años de 1940 y 1945 fue movilizado como interprete ruso y alemán y posteriormente detenido en “un campo de concentración en Hannover: su condición de militar le salva del trato que recibieron otros judíos. Lee a Hegel, Rousseau y otros” (García y Gallardo 2001) obligado a las tareas de leñador, llevaba una vida monótona en la cual cada día era igual al otro, el encierro contribuy**ó** a profundizar en su vida espiritual y religiosa, aunque a los judíos era prohibidas sus prácticas, si bien en cautiverio permanecía en contacto con el exterior y como prisioneros se enteraban de todas las atrocidades del régimen nazi no fue hasta 1945 que regresó del cautiverio cuando descubrió el verdadero horror. “toda su familia, en Lituania había sido asesinada. Su padre, su madre, sus dos hermanos. Todos ejecutados por metralletas en Kaunas” (Malka 2006, 76) situación de la que procuro no hablar, pero a la cual dedica su libro << Autrement qu’être, ou, Au-delà de l’essence>>[16] publicado en el año 1978: “a la memoria de los seres más próximos entre los seis millones de asesinados por los nacional-socialistas, al lado de los millones y millones de humanos de todas las confesiones y todas las naciones, victimas del mismo odio del otro hombre, del mismo antisemitismo” (Levinas 1987, 5). Donde la noción de borramiento del rostro para cometer las atrocidades del holocausto[17] permite la analogía con la empresa donde el borramiento o desconocimiento del otro lleva a las acciones deliberadas en las cuales con fines netamente económicos el actor decisor no acoge al otro, ni contempla las consecuencias de su acción. Y ante esta apreciación se refiere Adela Cortina como actividades prácticas, que son aquellas que valen por sí mismas, es decir porque lo que su valor está dado “por el fin por el que se realizan” (Cortina 2013, 134) lo que valida las acciones en las cuales se justifican ciertas prácticas en las que no está el Otro presente y por lo tanto no somos responsables.

15 publicado originalmente en idioma lituano en la, bajo el título “Dvasiškumo supratimas prancūzų ir vokiečių kultūroje”.
16 De otro modo que ser o más allá de la esencia
17 Shoá, traducido del hebreo como “Catástrofe”

Esta vivencia de Levinas en el campo de concentración lo lleva a cuestionarse la existencia misma y su propia humanidad, como expresa su hijo Michael a Salomon Malka: "como no reconocer en él a quien se mantuvo entre los muertos y los vivos, a aquel cuyo pensamiento tras la catástrofe nos obliga a repensar lo humano como despertar, como insomnio, como responsabilidad" (Malka 2006, 12).

Su primer texto después de la guerra fue escrito parcialmente en cautiverio y es publicado en el año 1947 <<De Léxistence a l´Existant>> un texto que nos invita a asumir la existencia más allá del existir, en la introducción habla de "la distinción entre lo que existe y esta existencia misma, entre el individuo el género, la colectividad, Dios, que son seres designados por sustantivos, y el acontecimiento o el acto de su existencia, se impone a la meditación filosófica con la misma facilidad que se borra para ella" (Levinas 1986, 17), texto en el que se refiere a la filosofía tradicional como aquella que: "subestimaba , en el dialogo mediante el cual el otro nos libera, la alteridad del otro, porque pensaba que hay un dialogo silencioso del alma consigo misma" (Levinas 1986, 114) mas no un diálogo del alma reconociendo el otro como principio de mi propia humanidad, donde el otro no es más que una exterioridad espacial.

Siendo el Otro principio del ser humano en las empresas, podríamos descubrir prácticas comerciales y un sistema económico más equitativo, donde la prioridad no sea dado exclusivamente por la productividad, la rentabilidad y la competitividad que nos lleva a la proximidad de la que habla esquirol "la proximidad como categoría humana es el resultado de un aproximarse sin tocar, sin manipular, sin sojuzgar, sin dominar" (Esquirol 2006, 64) en otras palabras una proximidad responsable.

Segundo momento, libertad y responsabilidad

En el año 1946 Levinas fue invitado por Wahl[18] al College philosophique "a pronunciar las cuatro conferencias que habían de dar lugar a la publicación en 1947 de Le Temps et L áutre[19]. El objetivo de estas conferencias, empezar**á** a abrir el ciclo de conversaciones donde "consiste en mostrar que el tiempo no es el producto de un sujeto aislado y solitario, sino que es la propia relación del sujeto con el prójimo" (Malka 2006, 128), reconociendo el tiempo como resultado de la construcción con el otro.

En 1961, se publica << Totalité et Infini >>, un texto dedicado a la bondad, al recibimiento del otro como expresión del amor por aquel que hace parte de mi vida, pero también del extranjero que no conozco, al exiliado, al foráneo, al lenguaje común que permite la acogida del otro. Como dice Derrida: "Totalidad e infinito demuestra que no

18 Jean Wahl: Emmanuel Levinas se refiere a él en su libro Ética e infinito, describiéndolo como: "Jean Wahl —a quien debo mucho— estaba al acecho de todo lo que tenía un sentido, incluso fuera de las formas tradicionalmente consagradas para su manifestación. Se interesaba de manera especial en la continuidad entre el arte y la filosofía. Pensaba él que era necesario, al margen de la Sorbona, dar la ocasión de hacerse oír a discursos no académicos. Así, había fundado para ello ese Colegio en el Barrio Latino. Era el lugar donde el inconformismo intelectual —incluido el que se creía tal— era tolerado y esperado" (Levinas 1991, 53).
19 El tiempo y el otro

solo “la esencia del lenguaje es bondad” sino también, que la “esencia del lenguaje es amistad y hospitalidad” (Derrida 1998, 20) refiriéndose al texto como una alusión a una ética de la hospitalidad. Teniendo en cuenta que cuando acojo al otro estoy permitiéndome encontrar las pautas de mi propio comportamiento responsable. “Es el recibimiento del otro, el comienzo de la conciencia moral, que cuestiona mi libertad” (Levinas 2002, 106). Como el mismo lo expresa: “Totalidad e infinito es el primer libro mío que va en ese sentido. Quiere plantear el problema del contenido de la relación subjetiva” (Levinas 1991, 75).

En este texto se evidencia la separación radical con Heidegger no solo a lo largo del texto sino explícitamente en las conclusiones donde afirma que: “Tenemos la convicción de haber roto así con la filosofía de lo neutro: con el ser del ente Heideggeriano […] Colocar los acontecimientos esenciales a espaldas de los entes es profesar el materialismo. La última filosofía de Heidegger llega al materialismo vergonzoso”. (Levinas 2002, 302-303).

En este texto aborda temas como la feminidad y el papel de la mujer frente al otro y las relaciones, la maternidad y las relaciones, haciendo relación a “la grandeza doméstica y la hermosa página sobre la caricia” (Malka 2006, 158) donde se evidencian más allá del género, principios de acogida del otro y como el femenino que cada ser tiene, cuenta con la capacidad de acoger al otro, de entenderlo, amarlo y reconocerlo. Partiendo de la acogida como principio donde: “el individuo concreto sólo puede ser rescatado por una salida hacia el otro, que al mismo tiempo sea ética” (Levinas 2002, 19) y es, en este principio en el cual se da el punto de partida de la investigación.

Un texto que hace referencia a la guerra y la forma en que esta suspende la moral en busca del objetivo primordial que es ganar, siendo esta la misma paradoja de la guerra de mercados o como le denomina la constitución Colombiana “acción competitiva o guerra competitiva”[20] donde no solo se suspende la moral sino como dice Levinas “y proyecta su sombra por anticipado sobre los actos de los hombres” (Levinas 2002) Cuando acepto al otro y lo integro como parte de mi existencia, la ética más allá de lo bueno o lo malo pasa a ser conciencia que permea las decisiones y reconoce las consecuencias de la acción dirigiendo desde el reconocimiento de otro mis acciones. “la relación ética que sostiene el discurso, no es, en efecto una variedad de la conciencia cuyo radio parte del yo. Cuestiona el yo. Este cuestionamiento parte del otro” (Levinas 2002, 209) y no vista desde el ego donde solo puedo estar seguro de que yo existo, porque cuando perdemos esa lealtad con el otro solo guiamos la empresa como dice Adela Cortina: “a la maximización de beneficios, en términos de dinero, prestigio y poder” (Cortina 2003, 76) y estos 3 resultados permiten

20 La Corte Constitucional en la Sentencia C-150 de 2015 menciona que: “La exclusión general de régimen de rendición de cuentas de las empresas industriales y comerciales de estado y las sociedades de economía mixta no se opone a la Constitución, en tanto se funda en el tipo de actividad que despliegan y en el hecho de encontrarse en mercados competitivos en los que un proceso de rendición de cuentas en las mismas condiciones que el resto de entidades podría resultar problemático”. Y de allí podríamos preguntarnos: ¿problemático para quién? ¿porque no puede ser una actuación transparente a la luz pública? ¿Cuáles son las prácticas que realizan? ¿cómo está aportando a la construcción colectiva de la comunidad? Entre muchísimas otras preguntas que con el conocimiento de que puede haber una mirada externa posiblemente aquellas que tienen prácticas poco éticas se regulen.

cualquier tipo de actuación para hacerlos realidad.

Un texto donde se borra el rostro del otro para totalizarnos y manifiesta que “mi espontaneidad por la presencia del otro se llama ética” (Levinas 2002, 67) donde la vía más fácil para entender la ética es comprender que el otro se reduce al mismo. Por lo tanto, debo reconocer que el otro existe para ser consciente del impacto en las decisiones, teniendo en cuenta que “recibir al otro es cuestionar mi libertad” (Levinas 2002, 108).

El Otro como responsabilidad ética

En el año de 1967, se traslada a la Universidad de Nanterre y publica <<La trace de l´autre>>[21], texto que hace referencia al borramiento del rostro, el cual no solo se da cuando el otro muere o cuando lo asesino, se da también cuando lo omito, cuando para realizar los actos de ambición cometo actos de egoísmo, donde la simple omisión para eliminar la culpa me lleva a sacrificar mi relación con ese otro, que, aunque no vea que está allí es igual de humano, inclusive hago de él un humano frágil sujeto a mi borramiento. Y se refiere a la ética “en el sentido de una relación con lo trascendente, lo infinitamente otro” (Levinas 1998, 33) donde “la puesta en cuestión del Yo por obra del otro me hace solidario con el Otro [Autrui] de una manera incomparable y única” (Levinas 1998, 63) y no solo solidario sino también responsable y debe ser una posición permanentemente no temporal porque como dice Melé *“El problema del olvido de la ética o de su consideración superficial es, a mi juicio, la ruptura intelectual entre dos aspectos inseparables de la acción humana: lo que se produce(resultados) y lo que la acción causa en el sujeto (mejora o deterioro personal)”* (Melé 1999, 28).

En el texto la huella del otro aparece el concepto de Infinito que marca su mirada del otro en términos de responsabilidad ética donde “no es posible sustraerse a la responsabilidad, no tener como escondite una interioridad en la cual uno retorna a sí” (Levinas 1998, 64). O en palabras de Esquirol “El prójimo, pues, no es algo dado, sino lo que está llamado a construir. Es una responsabilidad, un deber, una interpelación a la propia voluntad” (Esquirol 2005, 62).

En 1972, aparece el <<Humanismo del otro Hombre>> en el cual cuestiona la filosofía contemporánea y la forma en la cual para definir al hombre lo totaliza, “La filosofía se produce como una forma, en la cual se manifiesta el rechazo al compromiso con el otro” (Levinas 1974, 49) y hace un llamado a la reflexión de nuestra responsabilidad con en otro en el proceso de coexistencia ya que “próximo o lejano, le imputa una responsabilidad, irrecusable como un traumatismo, responsabilidad que no ha elegido, pero a la cual no puede sustraerse, cerrándose en sí mismo” (Levinas 1974, 97) retomando nuevamente el principio del Otro como “una responsabilidad que desborda la libertad” (Levinas 1974, 102). Esa libertad entendida como poder actuar libremente, en palabras de Adela Cortina: “poder hacer sin interferencias” (Cortina 2013, 99).

21 La Huella del Otro

En el año de 1973, se adscribe a la Universidad de Sorbona en París y un año después publica su libro << Autrement qu'être, ou, Au-delà de l'essence >> texto dedicado a la memoria de millones de seres humanos que fallecieron a causa del antisemitismo durante la segunda guerra mundial, entre ellos incluidos sus padres y hermanos, el cual hacer referencia a la responsabilidad moral que tenemos frente al otro y presenta la filosofía como sabiduría del amor.

En 1982, ya jubilado publica <<Ética e infinito>>, un texto que presenta las conversaciones entre Emmanuel Levinas y Philippe Nemo (traducido al Hebreo por Efraim Meir, con el cual entra por primera vez a las librerías israelíes) donde evidencia su tesis fundamental de la ética como filosofía primera, y toma aspectos del hombre como la filialidad entendida como la relación con el otro en la que el "el otro es radicalmente otro" (Levinas 1991, 64) en la cual la relación es una verdadera salida del ser.

Ética e infinito, presenta el concepto de socialidad donde el hombre es para el hombre, lo cual permite una relación ética de hombre a hombre, una relación de cara a cara como verdadera unión "el ser para el Otro" (Levinas 1991, 51) como una forma de relación desinteresada. Porque precisamente es el desinterés de lo material del otro lo que permite que se acoja como ser en sí mismo "La mejor manera de encontrar al Otro es la de ni siquiera darse cuenta del color de sus ojos" (Levinas 1991, 79) refiriéndose al rostro como la existencia y la "relación con el rostro es desde principio ética" (Levinas 1991, 81) por lo tanto no es necesario el reconocimiento del rostro físico pero si la existencia del rostro que es el Otro para dirigirse con una conducta ética. "el lazo con el otro no se anuda más que como responsabilidad" (Levinas 1991, 91). Para la tradición judía el rostro de Dios era bendición, en la medida que se reconoce la importancia de su existencia manifiesta en el rostro "Dios de los ejércitos, vuélvenos; haz resplandecer tu rostro y seremos salvos22. (Chabad 1993).

Étcia e infinito es un texto centrado en la responsabilidad, en la exigencia de la santidad y de la buena conducta, donde la responsabilidad es absolutamente intransferible, en el cual se hace referencia a la justicia donde "la justicia solo tiene sentido si conserva el espíritu del des-inter-es que anima la idea de la responsabilidad con el otro hombre" (Levinas 2002, 94). Pero cuando la práctica empresarial no es ética desborda ese desinterés, porque permite dominio, poder, grandeza, egoísmo y el ser humano está dado por el amor y esos actos lo confunden, como dice Harari en su libro de animales a dioses: "somos más poderosos de lo que nunca fuimos, pero tenemos muy poca idea de qué hacer con ese poder" (Harari 2015, 455).

El texto <<Entre nosotros, ensayos para pensar en otros>> fue publicado en el año de 1991 y es una recopilación de publicaciones realizadas por Levinas en diferentes medios desde el año 1951 hasta el año 1988 en los cuales hace referencia a la individualidad, la

22 ח אֱלֹהִים צְבָאוֹת הֲשִׁיבֵנוּ וְהָאֵר פָּנֶיךָ וְנִוָּשֵׁעָה:
Tehilim - Salmos - Capítulo 80-8

proximidad, amor al prójimo, la bondad y aunque cada uno es un texto de una época diferente se articulan en una frase del mismo texto: “el encuentro con el otro es ante todo mi responsabilidad respecto de él. Este hacerse responsable del prójimo es, sin duda, el nombre serio de lo que se llama amor al prójimo” (Levinas 1993, 129).

Por otro lado, con la misma dinámica de recopilación de textos en el año de 1995 se publica <<Alteridad y trascendencia>> el cual reúne textos que publica entre el año 1967 a 1989 en los cuales el eje central es la trascendencia del ser humano a partir del reconocimiento que lo que está más allá de su propia existencia, aquello que lo sobrepasa y para con lo cual debe ser responsable “la proximidad del otro mostrándome su rostro, en sociedad conmigo, y las implicaciones de este reencuentro vuelcan en ética el juego lógico y ontológico de lo mismo y lo otro” (Levinas 2014, 64).

En el año de 1995 Fallece y aun después de muerto su familia lo recuerda con el legado de la conciencia del otro en nuestras vidas, como puede evidenciarse en la entrevista que le hace Malka a su nieto: “la primera noción es la responsabilidad para con el prójimo, el deber, la obligación, el mandamiento. Son temas que mi abuelo desarrolló y que nos han marcado mucho” (Malka 2006, 194).

CONCLUSIONES

Es necesario pensarnos en clave del Otro, siendo ese otro aquel que está más allá de mí mismo, aquel que apela a la responsabilidad en el ejercicio de la libertad. Un llamamiento a la reflexión de cómo se ejerce esa libertad, de cómo inculcamos en las nuevas generaciones de empresarios la responsabilidad más allá del acatamiento de las normas éticas que se deben cumplir en el ejercicio empresarial, entendida la ética no solo en términos de regulación comercial sino retomar el verdadero sentido de la ética donde la conciencia del Otro, llámese cliente, socio, proveedor, aliado, comunidad, permita una actuación ética pensada en términos de responsabilidad y no superficial o subjetiva.

Entendiendo el actuar éticamente como la acción para mejorar el ser humano en sí mismo y al otro. Teniendo en cuenta que la despersonificación se repite en el ejercicio organizacional de la empresa la cual puede convertirse fácilmente en un holocausto en medio de la competencia, la tiranía del poder, las relaciones entre compañeros, el fomento al consumismo y el capitalismo salvaje; y es allí donde la propuesta ética levinasiana cobra valor en la medida que nos permite seguir contemplando nuestro rostro aun en el capitalismo.

REFERENCIAS

Chabad. *The Jewish Bible with a Modern English Translation and Rashi's Commentary.* 1993. https://www.chabad.org/library/bible_cdo/aid/63255/jewish/The-Bible-with-Rashi.htm (último acceso: 30 de 10 de 2021).

Cortina, Adela. *Etica de la empresa.* Madrid: Ed. Trotta, 2003.

—. *La ética.* Barcelona: Paidos, 2013.

Derrida, Jacques. *Adios a Emmanuel Lévinas. Palabra de acogida.* Madrid: Trotta, 1998.

Esquirol, Josep M. *El respeto o la mirada atenta.* Barcelona: Gedisa, 2006.

—. *Uno mismo y los otros.* Barcelona: Herder, 2005.

García, Juan A, y Antonio Gallardo. «Uma Editorial.» *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía Vol. VI*, marzo 2001: 263-274.

Garcia, Juan A. *Introducción a la filosofía de Emmanuel Levinas .* Navarra: Universidad de Navarra, 2001.

Halbwachs, Maurice. «Memoria colectiva y memoria histórica.» *REIS. 69 Enero-Mazo*, 1995: 209-2019.

Harari, Yuval Noah. *De animales a dioses.* Bogotá: Debate, 2015.

Kaunas, Ayuntamiento de. «It´s Kaunastic.» 2018. https://visit.kaunas.lt/assets/PdfPage/5040/2020-ES-Siuolaikinis-Kaunas-WEB.pdf (último acceso: 16 de mayo de 2021).

Levinas, Emmanuel. *Alteridad y trascendencia.* Madrid: Arena Libros, 2014.

—. *De la existencia al existente.* Madrid: Arena libros, 1986.

—. *De otro modo que ser o más allá de la esencia .* Salamanca : Sígueme , 1987.

—. *Entre nosotros.* Valencia : Pre-textos, 1993.

—. *Ética e infinito .* Madrid: Visor distribuciones, 1991.

—. *Humanismo del otro hombre.* Mexico: Siglo XXI Editores, 1974.

Levinas, Emmanuel. «La Comprehensión de la spiritualité dans les cultures francaise et allemande.» *revista Vairas (Kaunas), vol. 7*, 1933: 271-280.

—. *La Huella del otro.* Mexico: Taurus, 1998.

—. *Totalidad e infinito.* Salamanca: Sígueme, 2002.

Malka, Salomon. *Emmaniel Lévinas: la vida y la huella.* Madrid: Trotta, 2006.

Melé, Domenéc. *Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar*. Navarra: EUNSA, 1999.

Mourelo, Santiago García. «Maurice Blondel y la filosofia de la acción.» *Facies Domini 8*, 2016: 139-159.

Navia, Mateo. «“Emmanuel Levinas, el judaísmo y la idea de Dios.» Editado por Universidad de Antioquia. *Estudios de Filosofía* 55 (2017).

Ríos F., Pablo. «De Charles Blondel a Emmanuel Levinas: Sobre el «Retorno de lo elemental» en la Europa de entregerras.» *Límite, vol. 12, núm. 39.*, 2017: pp. 63-75.

Savater, Fernando. *Ética para la empresa.* Bogotá: Penguin Random House, 2014.

Stanford University. *Stanford Encyclopedia of Philosophy.* 7 de agosto de 2019. https://plato.stanford.edu/entries/levinas/ (último acceso: 7 de junio de 2021).

CAPÍTULO 16

A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANZICAIONAL DIGITAL – NOVOS MEIOS MAIS PESSOAS

Data de aceite: 01/01/2022

Jaqueline da Costa Bueno
Mestre em comunicação – UCB - Brasil

RESUMO: O que se acompanha atualmente são compartilhamentos sem análise prévia, informações soltas e fatos sem veracidade publicados em blogs, sites, redes sociais, ou compartilhado em grupos do WhatsApp que necessariamente se tornou uma mídia organizacional. O "viral" colabora e influencia principalmente quando ocorre com o apoio de figuras públicas através de divulgações em suas redes sociais, a repercussão da postagem é ainda maior. Com um pouco de criatividade, é possível produzir facilmente uma informaçao falsa e em pouco tempo conquistar o engajamento de milhares de internautas. Ainda a utilizar se do Marketing Digital, sem saber a veracidade da informação antes de compartilhar, o que é fundamental. O artigo trás uma reflexão com o aporte teórico e pesquisas de campo realizadas desde dois mil e doze até hoje. Obtivemos como resultado, informações acerca da administração dos mitos e informaçoes falsas acerca de organizaçoes nas midias digitais atuais. Embora existam conteudos falsos e mitos criados estrategicamente para atingir um objectivo, há uma preocupação das organizações em esclarecer e gerenciar, o que demonstra uma evolução em menos de dez anos.
PALAVRAS-CHAVE: Administração; Comunicação Organizacional Digital; Marketing Digital

THE MANAGEMENT OF DIGITAL ORGANIZATION COMMUNICATION – NEW MEDIA MORE PEOPLE

ABSTRACT: Currently we are sharing information without analyzing, giving inconsistent information, and unverified facts which are posted on blogs, websites, social networks, or shared in WhatsApp groups. Something goes viral when it captures people's imagination and has influence mainly when it occurs with the support of public figures, famous people through their social networks. The repercussions of the posting is even greater. With a little creativity, it is possible to easily produce a rumor and in a short time engage thousands or more people. Although Digital Marketing is used and shared without knowing the truth information what is primary. The article brings together theoretical contribution and field research carried out from two thousand and twelve until today. As a result, we have obtained information about the administration of myths and rumors in the digital media of organizations. While there are false accounts, myths and rumors strategically created to achieve a goal, there is concern among organizations to clarify and manage this, which shows an evolution in less than ten years.
KEYWORDS: Administration; Organizational Digital Communication; Digital Marketing.

1 | INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo da Comunicação, a convergência midiática, a digitalização, as linguagens "liquidas", a globalização e outras características marcantes

da contemporaneidade transformaram diretamente a forma de vida cotidiana e os valores da sociedade. Observa-se a acelerada migração das organizações públicas e privadas para o suporte digital, a cada segundo especialistas em desenvolvimento de tecnologias digitais criam plataformas ou aplicativos que possibilitam a busca, localização, filtragem, disponibilização para download ou agregação de informações/conteúdos.

Estas aplicações (apps) são softwares desenvolvidos de modo especial para os dispositivos móveis de acesso à internet, podemos ressaltar a existência de inúmeros aplicativos, gratuitos ou pagos, desenvolvidos com o intuito de oferecer facilidade e funcionalidade na comunicação organizacional com o acesso (download/upload), leitura e compartilhamento de informações a cerca das empresas, organizações e outros.

Estas organizações que utilizam o espaço das aplicações, redes sociais e internet em geral buscam exaltar a qualidade dos seus produtos e serviços, mas a maioria não oferece o mesmo espaço e as mesmas condições de interação para aqueles que não se satisfazem com o seu atendimento ou com a qualidade do que oferecem. Esse problema é facilmente constatado nos sites dedicados à defesa do consumidor. Não são apenas as reclamações que ficam sem espaço no mundo digital corporativo, também os mitos e boatos não encontram ambiente favorável para se constituir.

Entretanto a gestão dessa comunicação organizacional digital e os relacionamentos organizacionais são tratados como se fossem "recursos materiais" por meio de uma racionalidade instrumental ou simplesmente ignorando. Isto é, segundo Bauman (2003), a 'fuga ao sentimento'. Estranhamente, a comunicação informal que acontece no ambiente das mídias digitais corporativas não assume os vetores do relacionamento em todas as suas possibilidades. Ao contrário, seleciona o que deve entrar e sair, privilegiando informações/conteudos, com aquelas temáticas e abordagens de caráter positivo, abonadas pelas regras de convivência social.

Portanto administrar as comunicações informais nas midias digitais organizacionais no sentido subjetivo é fundamental. Principalmente para consolidar uma dinâmica organizacional respaldada pelos valores de cooperação, solidariedade, confiança e ética. Em uma dimensão de empatia, na visão de Eco (2002:9) "entra em cena o outro" nas relações interpessoais. Na visão de Pierre Lévy (1999) é como um conjunto de técnicas, de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem ao mesmo tempo no ciberespaço.

Esses valores ensejam um novo olhar, menos técnico e mais semiótico, menos objetivo e mais complexo, menos superficial e mais relacional. O ciberespaço não cerceia a participação de quem quer que seja. Não há limites de idade, gênero ou crença para participar e interagir com os demais membros do grupo. Ele proporciona autonomia e liberdade aos indivíduos para criarem avatares, fantasiarem livremente, inventarem e representarem encenações de si mesmo e dos que com eles interagem. O intercâmbio de informações torna o espaço mais relevante à medida que ele vai se constituindo numa série

de interconexões ou "nós" conforme já dizia Iasbeck (1997).

A de se refletir neste artigo, a possibilidade da administração, gerenciamento da comunicação organizacional digital, especificadamente os mitos e boatos ou seja , a comunicação informal. Buscando-se destacar um lugar mais estratégico na organização. Uma das metas principais desse estudo é verificar alguns dos "desvios" dessa modalidade de comunicação nas mídias digitais, especialmente aquelas que influenciam direto ou indiretamente os resultados organizacionais.

2 I A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DIGITAL

A comunicação digital na sociedade contemporânea demonstra um poder que deve ser controlado, segundo explana Kunsch (2007), é uma realidade que penetrou os meios organizacionais e os agentes responsáveis pela administração e produção da comunicação corporativa não podem ignorar. Além de todos os cuidados já mencionados, complementa Kunsch (2007:50) "há que se fazer um monitoramento continuo na rede mundial de computadores para acompanhar o que os públicos estão articulando". Ainda evidencia a autora que existem meios e ferramentas que podem ser utilizadas para analisar como as falas poderão atingir a imagem e a reputação das organizações, não é um trabalho fácil, pelo contrário "é muito mais complexo do que se possa imaginar".

A comunicação organizacional digital apropriada, imbricada às tecnologias da informação e da comunicação (TICs), passa a ser vista como relevante para a ampliação das possibilidades comunicativas das organizações. Entretanto, há uma compreensão de que as informações e conteúdos veiculados precisam ser administrados com uma eficaz gestão interativa. Pois afetam diretamente as relações de confiança e a coabitação, a "incomunicação" (WOLTON, 2006, 2010) torna-se hoje mais evidente, uma vez que os sujeitos encontram formas de assumir a palavra, impondo o diálogo, favorecidos pelos novos meios como as redes sociais na internet.

Outra questão recorrente de gerenciamento são interações especificas, aquí trataremos dos boatos e mitos organizacionais, isto é a comunicação informal, embora essas sejam tratadas de modo cuidadoso, inferimos que esse tratamento se deve à evidente exposição das organizações na internet, que afeta diretamente os processos decisórios dos gestores da comunicação organizacional na medida em que a desintermediação, a interatividade e o compartilhamento, característicos da Web 2.0, resultam no empoderamento dos usuários.

A comunicação digital alterou em grande parte a maneira como as organizações se comunicam e se relacionam com seus públicos de interesse. Com ela, os padrões de bidirecionalidade, instantaneidade e desintermediação foram atingidos. Este novo modelo de comunicação "empoderou" deu super power aos usuários, mostrando a vulnerabilidade das organizações frente à participação, colaboração e interação das comunidades da

web. Desse modo algumas das recentes inovações tecnológicas, surgidas com a segunda geração da internet, onde interatividade e compartilhamento tornam-se conceitos-chave, considerando algumas implicações desse novo contexto comunicacional.

Essa comunicação empoderada tratada aqui como os boatos e mitos são trocas informacionais que “não podem circular na oficialidade” (Iasbeck, 2001) porque são porta-vozes do que é banido. Sua razão de ser não suporta o espaço institucional. Boatos fazem parte da comunicação informal da empresa e advém de um comportamento natural das pessoas. Além disso, o boato, conforme as palavras de Kapferer “é um veículo eficaz de coesão social: todas as discussões que se instauram exprimem a opinião do grupo ao qual nós nos identificamos”. (1993:48).

Segundo Robbins (2000), o boato possui três características principais: primeiro não é controlado pela administração; segundo, é tido pela maioria dos funcionários como mais digno de crédito e confiável que os comunicados formais emitidos pela alta administração; terceiro, é amplamente utilizado para atender aos interesses pessoais daqueles que o praticam. É evidenciado aquí, que já houve uma evolução, primeiro alguns podem ser controlados; segundo, a maioria das pessoas não acreditam na informalidade das mídias digitais.

Alguns boatos não administrados podem trazer prejuízos em segundos “ o viral” pode prejudicar a confiança do consumidor, cliente e tambem a relação entre funcionários e chefes, entre os próprios funcionários e cada indivíduo em particular. Segundo DiFonzo (2009:192) o crescimento da internet afetou a precisão dos boatos preparando o caminho para disseminação incrivelmente rápida e de amplo alcance. “Hoje o mundo é um lugar muito menor do que era antigamente.” O fenômeno da viralização de conteúdos postados expõe duas vertentes importantes à sua compreensão: a rapidez da disseminação do que é compartilhado e, por outro lado, que fatores podem gerar o “viral”, o que é proposto a partir da Teoria das Redes.

A internet e as redes sociais vêm alterando a forma do fazer comunicacional no contexto das organizações, possibilitando aos envolvidos no processo comunicativo gerir produzindo e compartilhando conteúdos. Nesse cenário, as possibilidades de trocas simbólicas, de “diálogo global” e de conversações atuam como estímulo à “ação coletiva” a partir das redes sociais na internet, gerando forte impacto na gestão da comunicação das organizações.

Por fim, a comunicação organizacional digital pressupõe tomada de posição e decisão por parte das organizações que pretendem adotar o novo modelo de comunicação horizontal, dialógico e interativo e abrir mão da centralidade organizacional, se preparar para a mudança na cultura organizacional, estar atenta à ampliação da esfera pública e não se deixar deslumbrar pelo uso das tecnologias. É fundamental entender a comunicação como processo de mediação considerando as características do novo ecossistema de comunicação, no qual as mídias tradicionais e as digitais coexistem, são reconfiguradas,

reconvertidas pela contaminação das linguagens líquidas, pela convergência midiática e pela reticularidade. (SCOLARI, 2008).

2.1 Comunicação Organizacional Digital – Informacoes falsas, mitos e boatos

O que antes era recontado segundo a percepção ou a preferência do contador da história, agora pode ser passado adiante, pode ser encaminhado, a discussão sobre rumores que ocorre através da internet pode, no final, ser produtiva, mas isso ocorre somente entre pessoas com "ideias afins" – esses cenários aumentam a conformidade, em vez de reduzi-la. O fato de deixarem o público/usuário e os empregados desinformados alimenta a fábrica de informaçoes. Por outro lado, um bom gerenciamento da comunicação digital reduz a necessidade de rumores, mitos e boatos.

Quanto a utilizaçao Comunicaçao Digital, as informaçoes falsas e tudo que que circula na informalidade dentro desse espaço considerado o "ciberespaco". Segundo Martino (2014), ciberespaço é um "espaço de interação criado no fluxo de dados digitais em redes de computadores; virtual por não ser localizável no espaço, mas real em suas ações e efeitos. Nesse espaco considera se progono o boato, que segundo Iasbeck (1993) tem toda uma morfologia, um desenvolvimento que é possível detectar, estudar e separar inclusive em unidades. Essas unidades isoladas, podemos chamar de fofocas ou então cochichos, rumores etc. "fofocas são como unidades de boato.

A atualidade propicia ao estudo da Semiótica, uma vez que é Segundo Santaella (2009), podemos distinguir as imagens que habitam a cultura humana como sendo pictóricas – feitas pela mão do homem; fotográficas – feitas pela máquina; virtuais – feitas pelo computador. Elas são representativas de processos icônicos, indiciais e simbólicos. A pictórica pela sua similaridade; a fotográfica pela relação de causa e efeito da impressão da imagem; e a virtual pela sua dimensão simbólica no plano do ciberespaço.

A semiótica Peirceana[1] pode ser referenciada aqui para ilustrar nesse contexto que têm surgido um número muito grande de linguagens dentro dessas midias digitais, com a criação de ícones representativos de uma realidade virtual. Ao mesmo tempo em que a virtualização da linguagem fechou um ciclo importante na constituição das imagens no âmbito da nossa cultura.

Em uma cultura que se utiliza da Internet, os boatos, fofocas e assemelhados para ganhar uma extraordinária força de reprodução. O que antes era divulgado boca-a-boca e através de cartas ou fax agora ganhou um veículo muito mais eficiente. Uma mentira, um boato, uma fofoca, uma falsa notícia pode ser enviada ou reenviada a uma enorme quantidade de pessoas com uns poucos comandos ou com o pressionar de umas poucas teclas.

Há diferenciações entre tipos de boatos, o que induz à possibilidade de uma

1 Charles Sanders Peirce foi um cientista generalista (matemático, físico, químico, filósofo, psicólogo) que tentava fornecer, com sua vasta filosofia, uma linguagem comum a todas às ciências. Uma linguagem que fosse quase uma ciência e possibilitasse aos estudiosos entender as relações de seus diversos objetos de estudos.

tipologia. DiFonzo (2009:18) nos fala sobre algumas tipos de boatos: alvissareiros que se relacionam-se a anseios. Esses “boatos alvissareiros, com frequência, cristalizam fantasias, expectativas, sonhos e desejos de um grupo”. Boatos alarmistas que alertam para um “desfecho catastrófico” e os boatos revanchistas que são “alimentados pelo ódio e servem para provocar a divisão entre as pessoas”.

Kapferer (1993) afirma que o boato é a mobilização da atenção do grupo: devido a mudanças sucessivas, o grupo tenta reconstruir “o *puzzle”* constituído pelas peças esparsas que lhe foram relatadas. Quanto mais faltarem “peças”, mais o inconsciente vai determinar a interpretação. “No entanto, quanto mais peças existirem, mais a interpretação estará próxima ao real” (1993:29). Alternativamente, pode não ocorrer uma discussão produtiva, e isso também reduzirá drasticamente a diversidade dos boatos e informacoes falsas.

2.2 O gerenciamento da Comunicacao Digital Organizacional

Segundo futuristas, estudiosos e pesquisadores como a APDSI - Portugal - Associaçao para a promocao e desenvolvimento da Sociadade da Informacao[2] em seu ultimo trabalho produzido pelo Grupo “Futuros da Sociedade da Informacao”da APDSI, indica que “Viveremos num mundo global em que a globalização de tudo é a lógica subjacente. Produção, marketing, I&D, impostos, localizar-se-ão onde faça mais sentido.”

> Em artigo publicado a 6/5/2017, a revista The Economist [10] refere que os dados são já o novo petróleo, e que os gigantes digitais atuais como a Alphabet (empresa-mãe da Google), a Amazon, a Apple, a Facebook e a Microsoft estão a assumir posições cada vez mais dominantes no controlo desses dados. A Amazon captura metade do mercado de compras online nos EUA, e a Google e aFacebook beneficiaram de praticamente todo o crescimento da publicidade online em 2016. Em 2017, a Google controla 40% das receitas deste mercado nos EUA e a Facebook cerca de 20% (dados da eMarketer). (APDSI, 2017, p.47).

Recentemente, essas organizaçoes e muitas agências abriram vagas sem distinção de formação e deram oportunidades a *Blogueiros* ou pessoas de qualquer área acadêmica que tivessem familiaridade com a internet para exercer o cargo de gestor da Comunicação Digital. Isso traz vantagens: pessoas familiarizadas com as mídias digitais podem ter bom *networking* e intimidade com as ferramentas, em geral, são habituadas com a linguagem/ abordagem que cada canal necessita, facilitando o relacionamento.

Não somente o relacionamento entre a empresa e o consumidor há tambem a sociedade em geral, desprovida de recusros as vezes, ocorre geralmente fora do ambiente midiático, mas é nas mídias digitais que se consolida e atualmente novas midias internas e externas – considera se aqui como midia externa os *smartphones e suas aplicacoes* . Apesar de a maioria das pessoas terem acesso a internet, ainda existem pessoas que não tem acesso direto a um computador.

O uso dos telemóveis - *smartphone*, sempre facilita a comunicação usual do cotidiano

2 https://apdsi.pt/sobre/ - Futuros no Limiar da Autodeterminação da Inteligência Artificial

e faz com que alguns aplicativos/aplicacoes façam parte da vida de todos. Torna se a comunicação mais rápida. Exemplo atual e o uso do WhatsApp “a midia da moda”. Sérgio Lüdtke, jornalista, blogueiro da Aberje e diretor da consultoria Interatores, especializada no desenvolvimento da comunicação digital, afirma que o *WhatsApp* é uma das mais poderosas ferramentas de comunicação que ele conhee, “Além de atender a maior parte das demandas de comunicação entre as pessoas, é extremamente fácil de usar e está no *smartphone*, sempre à mão dos seus usuários.” [3]

Rápida e eficaz essa aplicação de interação faz com que a comunicação digital organizacional atinja seu objetivo. Segundo os pesquisadores Thatiana Cappellano, Viviane Mansi e Bruno Carramenha em artigo referenciado,[4] o Brasil foi pioneiro na popularização deste tipo de ferramenta, inicialmente por meio do uso do ICQ.

De acordo com o levantamento da pesquisa,

> O dado mais expressivo levantado pela pesquisa aponta que 95,6% dos participantes utiliza o WhatsApp no horário de trabalho, e 83,8% deles usa em aparelhos particulares. Além disso, 29,1% disseram usar entre uma e três horas por dia, reduzindo as ligações telefônicas e o envio de SMS em 77,7% e 72,6%, respectivamente.

Entretanto como afirma a pesquisa, a falta de monitoramento contínuo faz com que memes, piadas e correntes sejam compartilhadas por 20,1% dos participantes de grupos de trabalho, enquanto desses, 24,5%, são utilizados para tomadas de decisões relacionadas à empresa. Ainda é tão nova que muitas empresas não sabem como estipular regras para seu uso no ambiente corporativo.

Outra pesquisa[5] evidencia dados, 77% das pessoas participam de grupos do WhatsApp com pessoas do trabalho e 33% desses grupos foram criados por iniciativa do líder. Para abordar a midiatização e as mídias digitais, Eric Messa, coordenador do Núcleo de Inovação em Mídia Digital da FAAP, e Elisabeth Saad, professora titular e líder do grupo de pesquisa na área de mídias digitais da Universidade de São Paulo (USP), trouxeram um olhar sobre as tecnologias no cotidiano das pessoas e da organização. “Somos uma sociedade na qual somos vigiados pelos nossos próprios pares. Estamos nessa fase de construir os limites dessas redes sociais”, diz Messa.

Temos atualmente Websites que além de pesquisar a origem das informaçoes falsas, tenta fazer uma análise minuciosa sobre os pontos contraditórios contidos na informação que está sendo divulgada. Exemplificaremos sites como o E-farsas[6] – que é um dos precursores do gênero, o site tem mais de 10 anos de existência e nele é possível pesquisar sobre a maior parte dos rumores e boatos amplamente difundidos na rede. Outro site é o Boatos.org[7] - o qual é uma outra alternativa para checagem de histórias espalhadas

---

3 http://www.aberje.com.br/revista/o-whatsapp-como-ferramenta-de-comunicacao/
4 http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/viewFile/27400/14714
5 https://interfacecomunicacao.com.br/evento-discute-o-uso-do-whatsapp-como-ferramenta-de-comunicacao-interna/
6 Fonte: http://www.e-farsas.com/
7 Fonte: http://www.boatos.org/

pela internet nem sempre o que é publicado num site, é repetido no outro.

Barros (2010:04) afirma que a atualização de uma informação em um site pode ser tão massiva quanto um comunicado veiculado na televisão. “Assim, não é o fato de estar em determinado veículo que fará a comunicação ser interativa, mas sim a forma como este se consolida”. Esse processo da Comunicação Digital e o processo de Globalização permitem colocar à disposição de qualquer cidadão do mundo diversas informações e facilidades, porém este cidadão necessita ter conhecimentos disponíveis para fazer uso desta tecnologia, podemos constatar assim, que nos dias atuais, quem tem acesso à Internet tem um grande poder em suas mãos, pois pode se considerar parte da “sociedade em rede”.

A criação de e-administrações, cidades digitais e governo eletrônico constituem também como forma de gestão da comunicação organizacional digital, aparentemente têm em comum a preocupação em dar voz ao cidadão, atender suas demandas de forma mais rápida e transparente. Um site governamental chamado Fatos & Boatos[8] - É um site criado pelo Governo Federal do Brasil e lançado no final de 2015. Nesse site são esclarecidos fatos relacionados a política.

Destacaremos a seguir um *Website* Verdades e Boatos - site institucional desenvolvido pela Coca-Cola[9] para esclarecer os boatos espalhados sobre os refrigerantes produzidos pela empresa, mostra administração de boatos e mitos da seguinte organização multinacional: Essa ultima referencia é um exemplo de excelência no gerenciamento de mitos e boatos e de uma comunicação esclarecedora. Uma tomada de atitude para diferenciar o que é informação verdadeira dos boatos divulgados de maneira irresponsável ou estrategicamente para atingir negativamente a organização.

8 Fonte :http://www1.folha.uol.com.br/poder/2015/12/1720398-planalto-cria-site-fatos-e-boatos-para-desmentir-rumores-sobre-governo.shtml
9 Fonte: https://www.cocacolabrasil.com.br/pergunte



Figura 1.

Fonte: https://www.cocacolabrasil.com.br/pergunte.

3 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com essa reflexão ficou evidente, que algumas organizações ainda não reconhecem a importância do gerenciamento da comunicação organizacional digital e deixam a merce do acaso. O primeiro passo obvio, foi entender como ela se dá nas organizações assim, os mitos, boatos, fofocas, críticas e insatisfações que levariam meses para chegar ás mãos de um gestor, podem ser rapidamente identificadas e repassadas através dos relatórios de ação e monitoramento *online*.

Nesse contexto, boatos e mitos podem funcionar como sintomas de problemas que – não fosse por esses canais – demorariam meses ou anos para chegar ao conhecimento dos gestores. Por esse canal podem ser rapidamente identificados e corrigidos sem necessariamente serem desqualificados. A natureza da *web*, onde estímulos e respostas podem ser imediatos, não deixa ninguém perder tempo para tratar questões que urgem respostas tempestivas.

Deu se a relevância especial na demonstração da gama de atores sociais que, agora, têm o recurso das redes sociais e do e-mail para propagar suas “boas novas” viralisar mundo afora. As mídias digitais em tempo real, ao invés de suprimirem os boatos e qualificar as informações com certificados de verdade, contribuem para tornar esse fenômeno ainda mais especializado e ambíguo.

Resumindo, o papel da gestão também é identificar ameaças e oportunidades na comunicação organizacional digital e colocá-las da forma mais adequada para a

organização. Cremos ter apontado caminhos para um principio de gerenciamento eficaz da Comunicação Organizacional digital no que compete a um possível controle e gestão da comunicação informal. Com hipoteses de estratégias de gerenciamento das mídias digitais, pois a qualidade das relações humanas envolvidas nesses processos ainda pode ser motivo para muitas especulações nas diversas áreas do conhecimento. Alertamos ainda sobre uma mudança radical de paradigmas nos modos de conduzir os novos processos. Esperamos, então, ter contribuído para sinalizar caminhos e delinear âmbitos de enfoques futuros.

REFERENCIAS

BARROS, Ana Cirne Paes de. Relacionamento Mercadológico nas Mídias Interativas Digitais: Inovações na comunicação transmidiática entre empresas e consumidores. **Conexões Midiáticas** - Revista Eletrônica dos Discentes do PPGC (Programa de Pós-Graduação em Comunicação) da UFPB. Volume III, n. 1 - jan/jun - 2010. Disponível em:http://www.cchla.ufpb.br/ppgc/smartgc/uploads/arquivos/3a996c768520101103091150.pdf>. Acesso em: 22 de abril de 2012.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade** – A busca por segurança no mundo atual. 1ª Edição. Rio de Janeiro: ZAHAR Editora, 2003.

CORRÊA, Elizabeth S. **Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais**. In KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) – Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 317 a 335.

DIFONZO, Nicholas. **O poder dos boatos**: como os rumores se espalham, ditam comportamentos,podem ser administrados e por que acreditamos neles. Rio de Janeiro . Elsevier, 2009.

IASBECK, Luiz C.A. (1993) – **Comunicação Informal – Boato e Fofoca**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=X65lgvcCe1c>. Acesso em: 20 de outubro de 2011.

MARTINO, Luis Mauro Sá. **Teoria da Comunicação: ideias, conceitos e métodos**. 5ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014a ____. **Teoria das Mídias Digitais: linguagens, ambientes e redes**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014b

KAPFERER, Jean-Noël. **Boatos: a mais antiga mídia do mundo**. Tradução de Ivone S. R. Maya. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional na era digital**: Contextos, percursos e possibilidades. Signo Y Pensamiento, julio-diciembre,año/vol. XXVI,número 051. Pontifícia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia pp. 38-51.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Edições 34, 2001.

MEYROWITS, Joshua. **As múltiplas alfabetizações Midiáticas**. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewArticle/287>. Acesso em: 08 de abril de 2012.

RAMON-CORTÉS, Ferran. **Vírus**: O perigo dos boatos nas empresas. São Paulo: Editora Academica de Inteligência, 2008.

REGO, F.G.T.. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

ROBBINS, S. P. **Administração:** mudanças e perspectives. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROMAN, A. **Organizações –** Um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos, in KUNSCH, M. (org.) Comunicação Organizacional: Linguagem gestão e perspectivas, volume 2. São Paulo: Saraiva 2009.

THE ECONOMIST. **The World`s most valuable resources is no longer oil, but data** l The Economist l May 6, 2017

WOLTON, Dominique. Internet, e depois? Uma Teoria Crítica das novas Mídias. Porto Alegre: Sulina, 2003.

WOLTON, Dominique. É preciso salvar a comunicação. Tradução Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

CAPÍTULO 17

OS RECURSOS HUMANOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA MANUTENÇÃO PRODUTIVA TOTAL (TPM): IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Data de aceite: 01/01/2022

Álvaro Luiz da Silva Santos
Graduado em Psicologia e Relações Internacionais
MBA Gestão de Pessoas
Universidade de São Paulo
Recife – Pernambuco
http://lattes.cnpq.br/2714178664351353
https://orcid.org/0000-0003-2093-8488

Ewerton Emanuel Santos Silva
Graduado em Psicologia
Centro Universitário Estácio do Recife
Recife – Pernambuco
http://lattes.cnpq.br/6186905808444876
https://orcid.org/0000-0002-1627-8387

Josivete Maria do Nascimento Ferreira
Psicóloga Especialista em Neuropsicologia
Faculdade de Ciências Humanas – ESUDA
Recife – Pernambuco
http://lattes.cnpq.br/1231770172565380
https://orcid.org/0000-0002-0685-2592

RESUMO: O presente artigo aborda o papel do psicólogo organizacional e dos recursos humanos na implementação da metodologia de Manutenção Produtiva Total (TPM – *Total Productive Maintenance*) nas indústrias, uma vez que a cultura organizacional e o bem-estar do colaborador são diretamente afetados pela transformação na gestão de processos e de pessoas. Com a mudança de cultura organizacional, faz-se necessário acompanhar e entender como os colaboradores internalizam as mudanças propostas pela implementação. A metodologia deste estudo é básica, exploratória, de abordagem qualitativa e realizada por uma pesquisa bibliográfica na literatura abordada do tema. O estudo contribui para a boa condução da implementação do TPM nas indústrias e para o olhar subjetivo das necessidades dos colaboradores, alinhando a produtividade e as melhorias de processos com prevenção e promoção de saúde para, assim, alcançar o objetivo de trazer benefícios para todos os envolvidos.

PALAVRAS-CHAVE: Manutenção Produtiva Total (TPM). Cultura Organizacional. Psicologia Organizacional. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

HUMAN RESOURCES IN THE IMPLEMENTATION OF TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE (TPM): IMPACTS ON THE ORGANIZATIONAL CULTURE

ABSTRACT: This article addresses the role of the organizational psychologist and human resources in the implementation of the Total Productive Maintenance (TPM) methodology in industries, since the organizational culture and the welfare of the employees are directly affected by the transformation in process and people management. From the change in the organizational culture, it is necessary to monitor and understand how employees internalize the changes proposed by said implementation. The methodology of this study is basic, exploratory, uses a qualitative approach and is conducted

through bibliographic research in the literature on the topic. The study contributes to the good conduct of the TPM implementation in industries and to the subjective look to the needs of employees, aligning productivity and process improvements with prevention and health promotion, thus achieving the goal of bringing benefits to all of those involved.
KEYWORDS: Total Productive Maintenance (TPM). Organizational Culture. Organizational Psychology. People Management. Human Resources.

1 I INTRODUÇÃO

A dinâmica institucional é constantemente remetida na literatura como algo vivo, que busca recursos para sobrevivência, suprindo suas demandas e buscando amenizar os impactos negativos emergentes, tendo como principal objetivo a longevidade e a melhoria contínua.

Os ambientes institucionais são pautados por interações complexas entre as pessoas, formando pressupostos básicos sobre a forma válida de se comportar. As experiências individuais e coletivas definem a maneira de lidar com os desafios do ambiente, partindo de uma experimentação que deu certo, recebendo adesões conscientes e inconscientes dos indivíduos, passando a ser aceito pelo grupo como a mais adequada (ZAGO, 2013).

As metodologias de gestão também influenciam o ambiente de trabalho. Uma das metodologias que tem ganhado cada vez mais espaço no Brasil, principalmente nas indústrias multinacionais, é a Manutenção Produtiva Total (TPM - *Total Productive Maintenance*), que modifica os processos operacionais e a relação do colaborador com seu local de trabalho por métodos que exigem maior autonomia de compreensão do seu espaço, atuando em pontos de melhorias, sugerindo ideias e redirecionando soluções que aumentem a produtividade e a reduzam custos e perdas no processo de produção (MELO; LOOS, 2017).

Essa complexidade de interligações entre pessoas e processos operacionais cria um clima de interação, que pode ser compreendido como a cultura da organização. A cultura organizacional é, portanto, um conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas por todos os membros da organização (CHIAVENATO, 2010).

A escolha do tema surge a partir da necessidade de compreender o papel dos profissionais de recursos humanos e, sobretudo, do psicólogo organizacional, diante da implementação do TPM nas indústrias, reconhecendo o colaborador como um dos principais atores para alcançar os objetivos da implementação e que, dessa forma, é impactado por ela. Como objetivo geral, buscou-se descrever o TPM como forma de gestão e o papel dos recursos humanos (RH) no processo de mudança organizacional, e como objetivos específicos, pautou-se na explanação dos objetivos da metodologia, o papel do psicólogo organizacional na sua implementação e em descrever os possíveis impactos para a cultura organizacional.

Dessa forma, o desenvolvimento deste trabalho proporcionou a discussão da metodologia de TPM não só para benefícios institucionais – presentes na maior parte da literatura sobre o tema, mas abordou os impactos e os benefícios para uma cultura organizacional que se reflete diretamente nos colaboradores, sendo uma temática extremamente importante para contribuição do bem-estar das pessoas no seu local de trabalho, inerente aos estudos da psicologia organizacional e dos profissionais de RH.

2 I MANUTENÇÃO PRODUTIVA TOTAL (TPM) COMO METODOLOGIA DE GESTÃO

Compreender os aspectos do negócio e as metodologias do mundo corporativo é essencial os profissionais dos Recursos Humanos (RH) que atuam dentro da perspectiva estratégica e da gestão de pessoas. Uma metodologia de gestão ajuda a estabilizar operações e nortear diretrizes para uma série de processos da empresa, controlando operações, permitindo identificar pontos de melhorias, causas e falhas e perdas, por uma análise estratégica sobre o negócio e suas aplicabilidades (CROZATTI, 1998).

O TPM surge no Japão na década de 70, mais especificamente na empresa Nippon Denso Co, pertencente ao Grupo Toyota, como um conjunto de atividades focadas nos benefícios da empresa, buscando atingir a máxima eficácia de sua produtividade, melhorando o *Overall Equipment Effectiveness* (OEE), maximizando o ciclo total da vida útil dos equipamentos, envolvendo todos os departamentos e colaboradores da gerência até o chão de fábrica, com o objetivo de perda zero[1] (MELO; LOOS, 2017).

Nas décadas de 70 e 80, o progresso econômico japonês e a expansão das indústrias automobilísticas despertaram o interesse de empresas na América do Norte, Europa, Ásia e América do Sul para a utilização das técnicas de TPM. Em novembro de 1991, o JIPM – *Japan Institute Plant Of Maintenance,* detentor do TPM no mundo, ofertou o primeiro Congresso Mundial de TPM em Tokyo, no qual participaram mais de 700 pessoas representando mais de 100 empresas de 22 países diferentes, sendo um marco global de empresas que buscaram conhecer e trocar ideias sobre a metodologia, tendo participação de empresas como Alcoa, Ford, Kodak, Xerox e Du Pont (ROBINSON; GINDER, 1995; CARRIJO; LIMA, 2008).

No Brasil, durante a década de 90, multinacionais de diversos seguimentos se candidataram ao prêmio *TPM Awards* do JIPM, demonstrando a internalização da metodologia dessas multinacionais sediadas no país. Ribeiro (2010) destaca, em 2008, empresas como Yamaha, General Motors, Alcoa, Stihl, Alumar, Texaco do Brasil, FIAT, Ford, Azaléia, Marcopolo, Multibras, Editora Abril, Votorantin, Eletronorte, Gessy Lever (hoje Unilever), Tilibra, Cervejaria Kaiser, Ambev, entre outras, como companhias que já

1 Perda zero é um termo da Engenharia de Produção que compreende as perdas como operações ou movimentos desnecessários que geram custos e não agregam valor e, portanto, devem ser eliminados do sistema, tais como: esperas, transportes, estocagem, quebras, defeitos, superprodução, entre outros aspectos (PERGHER *et al*., 2011).

operavam com a metodologia TPM e que já haviam conquistado o prêmio JIPM (CARRIJO; LIMA, 2008).

Segundo Carrijo (2008), a base do TPM é constituída por oito pilares que abrem caminhos para o planejamento, organização e monitoramento das práticas organizacionais. Juntas, elas demandam aplicações e mudanças comportamentais. Os pilares abordam oito principais assuntos: Manutenção Autônoma (MA), Melhoria Específica (ME), Manutenção Planejada (MP), Educação e Treinamento (ET), Segurança e Meio Ambiente (SHE), Controle Inicial (CI), Manutenção da Qualidade (MQ) e Áreas Administrativas (ADM).

Conforme Tavares (1999), o processo de implementação do TPM segue quatro fases e 12 etapas para a implementação, conforme apresentado na Tabela 1, a seguir.

FASES	ETAPAS	CONTEÚDO
Preparação	1 – Declaração oficial da decisão da Diretoria pela implementação do TPM.	Uso de todos os meios de comunicação disponíveis.
	2 – Educação, treinamento e divulgação do início das atividades.	Seminários para alta gerência e vídeos para os operadores.
	3 - Estruturação das equipes de multiplicação e implementação.	Identificação das lideranças e montagem dos comitês.
	4 - Estabelecimento da política básica e metas do TPM.	Identificação das perdas e definição de índices de PQCDSM.
	5 - Elaboração do plano diretor para implementação do TPM.	Detalhamento do plano.
Introdução	6 - Lançamento do projeto empresarial TPM.	Convite a fornecedores, clientes e empresas afiliadas.
Implantação	7 - Sistematização para melhoria do rendimento operacional.	Condução da manutenção preventiva e autônoma e educação e treinamento para autonomia da equipe.
	8 – Gestão antecipada.	Prevenção da manutenção e perdas.
	9 – Manutenção da Qualidade.	Foco nas falhas frequentes e ocultas, do processo, produto e das entregas.
	10 - Melhoria dos processos administrativos.	Revisão das rotinas administrativas com base na eliminação de perdas.
	11 – Segurança, Saúde e Meio ambientes.	Recuperação e prevenção de riscos ao colaborador e meio ambiente.
Consolidação	12 – Aplicação total do TPM	Obtenção dos resultados Candidatura do prêmio JIPM.

Fonte: Implementação do TPM – adaptado de Tavares (1999).

Como pode-se observar, os indícios de uma intensa mudança organizacional são presentes em todas as fases da implementação, moldando processos internos e externos.

O objetivo da metodologia e os ganhos devem estar claros para todos, o colaborador é o principal ator para construção e solidificação da metodologia. Sem o seu comprometimento e adaptação é impossível passar de fases e atingir a eficiência em cada etapa da implementação.

É preciso estar atento aos aspectos estruturais existentes no processo de mudança, entender o tempo e espaço em que cada área produtiva se encontra, as suas potencialidades e limitações, adequando os treinamentos para uma abordagem, na qual o colaborador internalize que ele é responsável pelo sucesso e que os benefícios produtivos da empresa refletirão na sua carreira profissional nas novas habilidades a serem aprendidas (KLOLOPANE *et al.*, 2007).

Essa transformação afeta diretamente a cultura organizacional da empresa, trazendo impactos e benefícios que devem ser acompanhados com atenção. A aplicabilidade de forma equivocada como uma imposição poderá trazer resultados negativos, colocando em risco o planejamento, desencadeando problemas institucionais para além da metodologia de TPM.

3 | IMPACTOS E BENEFÍCIOS DO TPM NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Moreira (2008), a cultura organizacional carrega características centrais dos códigos internos da empresa ou organização, podendo descrever os atributos que podem impactar positivamente ou negativamente o desenvolvimento da empresa ou a sua mudança.

Elas atuam como modelos de representações sociais, em que cada organização tem os seus próprios objetivos e experiências, constroem modelos de gestão, adotam tecnologias e moldam seus membros, buscando semelhanças entre a subjetividade individual e a organização, desenvolvendo habilidades, conhecimentos, valores e sentimentos peculiares (ZAGO, 2013).

Chiavenato (2014) aborda que os líderes de uma organização assumem um papel importante na criação e sustentação de uma cultura organizacional por decisões e ações. O TPM muda a cultura organizacional, a partir da inserção de novas ferramentas e instrumentos ao trabalho, que estimulam a autonomia e produtividade da área (MELO; LOOS, 2017).

Carrijo (2008) cita alguns instrumentos que são utilizados para alcançar esses objetivos, como, por exemplo, *Etiquetas*, que servem para sinalizar problemas em equipamentos, eliminação de locais de difícil acesso, pontos de sujeiras, riscos de acidentes e outros; *Ideias*, nas quais o colaborador deverá identificar pontos de melhorias da sua área de produção e assim propor uma solução; *Lição Ponto a Ponto (LPP),* em que os colaboradores compartilham conhecimentos das mudanças da área por uma explicação rápida e objetiva desenhadas por eles mesmo em uma folha de papel; *Matriz*

de Habilidades, maneira pela qual discute-se os conhecimentos necessários para exercer cada função, entre outros instrumentos.

Além disso, outras metodologias e ferramentas também podem ser utilizadas durante a implementação do TPM, como: Análise PM (*Phenomenon, Pshysical, Mechanism*); FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*); PDCA (*Plan, Do, Check, Action);* SMED (*Single Minute Exchange of Die*); 5 "Por quês" e 6S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*), modelos comuns em ambientes corporativos e de produção, que deverão ser cada vez mais utilizados pelo chão de fábrica, demandando maior criticidade (RIBEIRO, 2010).

Sahu *et al*. (2017) sinalizam que a aplicação dessas ferramentas tem impacto direto nas pessoas, uma vez que demandam aspectos cognitivos e emocionais como autonomia, criatividade, aprendizagem, adaptação, atenção, desenvolvimento de novas habilidades e várias outras competências inerentes aos desafios do ambiente e da mudança organizacional.

Para Carrijo (2008), algumas pessoas podem não conseguir acompanhar o ritmo das exigências do novo cenário. A fase de preparação é o momento ideal para identificar a receptividade dos colaboradores com a mudança, os seus sentimentos positivos ou negativos preexistentes em relação ao trabalho e a empresa podem ser ampliados a partir do momento que se modifica a sua área de trabalho, pela inserção de mecanismos de maior produtividade.

A nova dinâmica de trabalho contará com reuniões de alinhamentos, uso de novas ferramentas para acompanhamento dos indicadores de desempenho (KPIs), além das cobranças individuais por parte dos gestores para internalização das práticas. Essa nova configuração também demandará novas posições de trabalhos de membros externos ou internos da organização, que possam se dedicar, diretamente, às práticas do TPM (CARRIJO, 2008).

Os perfis dos colaboradores também são de extrema relevância para adaptabilidade com os instrumentos, estudos das áreas de administração e gestão de pessoas, que comumente ressaltam que as "as empresas estão valorizando o colaborador criativo, flexível, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças" (OLIVEIRA, 2009, p. 65). A falta desse perfil prévio na organização também pode impactar à boa condução da implementação, destacando-se a escolaridade dos colaboradores de cargos mais operacionais e de pouca complexidade.

Como benefícios mais próximos do colaborador, Nakajima (1989) destaca postos de trabalho seguros, agradáveis e produtivos, otimizando as relações entre as pessoas e os equipamentos, permitindo, assim, uma maior sensação de bem-estar pelo contínuo fluxo de produção e segurança, diminuindo desgastes físicos e emocionais no dia a dia da operação e alcançando maior índice de segurança física e psicológica.

Klolopane *et al*. (2007) enfatizam que a criação de novas posições de trabalho expande a aprendizagem e o desenvolvimento de habilidades, ampliando a criticidade e

autonomia, que permite ao colaborador sair do seu espaço de atuação e integrar-se às outras áreas e departamentos da empresa, possibilitando ascensão profissional dentro ou fora da empresa.

Cabe ressaltar que os instrumentos utilizados dependem de cada instituição, fatores como o processo produtivo, quantidade de colaboradores e o seu nível de escolaridade, estrutura organizacional, abordagem das capacitações e dos treinamentos poderão facilitar ou dificultar o processo de implementação. É preciso compreender como essa mudança é recebida pelos colaboradores a partir da abordagem feita pelo RH (CONCEIÇÃO JUNIOR; SILVA, 2010).

Os impactos e os benefícios da metodologia de TPM na cultura organizacional são expressivos e os caminhos percorridos para implementação refletirão no resultado a ser alcançado. O psicólogo organizacional tem um papel fundamental na preparação da implementação pela capacidade do olhar subjetivo às pessoas, compreendendo os seus anseios, dificuldades e planejando a melhor abordagem para a nova forma de gestão.

4 I ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL COMO MEMBRO ESTRATÉGICO DOS RECURSOS HUMANOS (RH)

O RH, na sua construção histórica, deixou de ser apernas um departamento administrativo e profissional, concentrado no gerenciamento de rotinas diárias como folhas de pagamentos, burocracias legais e outras demandas operacionais, para ser reconhecido como um participante estratégico na gestão da empresa (BECKER; ULRICH; HUSELID, 2001).

Nesse contexto, o psicólogo organizacional também ganhou novas atuações para além do recrutamento, seleção e treinamento presentes nos estudos da psicologia organizacional. O seu trabalhou incorporou atividades relacionadas à qualidade de vida, saúde e bem-estar, atuando como parceiros de negócios, cultura, cargos e salários, atento às responsabilidades da empresa e das demandas do mundo corporativo e da sociedade (ZANELLI, 2002).

Dessa forma, no contexto da implementação do TPM, o psicólogo organizacional como membro estratégico do RH deve pautar a sua atuação sob as recomendações e objetivos da metodologia pelo JIPM e em *cases* de atuação de outras empresas, sobretudo com foco no pilar de Educação e Treinamento (ET), interligando a sua capacidade profissional de compreensão da subjetividade humana com as mudanças inerentes da implementação.

O JIPM recomenda que o primeiro passo para mudança é a realização de *kick offs*, eventos para os colaboradores que simbolize um marco inicial, representando uma ruptura dos padrões anteriores de trabalho, com o objetivo de despertá-los para conhecer as metas estabelecidas e melhor entender o programa. Um estudo realizado por Carrijo (2008) com

quatro indústrias brasileiras, mostrou que as empresa que não realizaram esses eventos obtiveram mais dificuldades para internalizar o processo de mudança com os colaboradores e demoraram mais tempo para conseguir avançar nas fases da implementação.

Nesse mesmo estudo, os colaboradores foram questionados sobre os aspectos de sucesso e fracasso durante a implementação. Como sucesso, foram mencionados o comprometimento e a participação de todos da empresa, o rigor metodológico, a comunicação, os treinamentos, os incentivos financeiros, a clareza das metas, a transparência, o desenvolvimento, os reconhecimentos e o melhor entrosamento das equipes e áreas. Como pontos de fracasso, foram levantados a falta de crença, a complexidade, falta de envolvimento da equipe, a resistência, a falta de tempo da produção, a falta de cobranças pela gerência, a falta de *feedbacks*, as necessidades de conhecer como outras empresas funcionam, a falta de treinamentos e de entender melhor a metodologia e os seus conceitos (CARRIJO, 2008).

Como já mencionado, todo processo deve ser pautado na inserção do funcionário como centro da mudança. Os pontos descritos acima devem ser pensados e incluídos nos *kick offs* ou programas de desenvolvimento e treinamento que serão ofertados durante o fluxo de implementação. O objetivo é conscientizar os colaboradores a respeito dos benefícios profissionais e do dia a dia do trabalho, que irão impactá-lo com a nova cultura organizacional.

Atividades criativas de adaptação ao TPM deverão ser formuladas adequando as atividades especificas da metodologia às necessidades da própria empresa. Nesse processo, empresas obtiveram êxito implementando a utilização de reconhecimentos com significados simbólicos, como brindes (camisetas, chaveiros e outros pequenos objetos), distanciando o sentimento de maiores cobranças de desempenho e responsabilidades (CARRIJO, 2008).

É preciso acompanhar a adaptação para uma atuação pontual na medida que os problemas e dificuldades forem surgindo. Segundo Sahu *et al*. (2017), a não adaptação de alguns colaboradores poderão levar seu desligamento, cabendo ao RH identificar se o índice de *turnover* é congruente com a mudança e os impactos que têm ocorrido para o negócio, sobretudo, atentos ao plano de autodesenvolvimento presentes no ET. O RH deve centralizar que o objetivo do programa não é descartar pessoas que não se adequarem à nova gestão, mas de adaptar o TPM à cultura e às pessoas preexistentes na empresa.

O processo de admissão de novos colaboradores também deve ser pensado para um *fit cultural* que comtemple o novo cenário de desafios e, se necessário, considerar revisões no quadro de cargos e salários. O *onboarding* também pode ser usado como uma estratégia de adaptação desse funcionário com a metodologia de TPM, tendo um padrinho ou facilitador, que poderá ajudá-lo aos cumprimentos das metas e na compreensão dos objetivos de cada ferramenta ou instrumento utilizado na empresa (DABADE; KULKARNI, 2013).

Após a finalização de todas as etapas e fases, o processo de monitoramento e adaptação é contínuo. Cada novo processo ou funcionário deve passar pela adequação da nova cultura organizacional. A consolidação confirma o amadurecimento das equipes e da empresa em relação aos desafios. Organizações certificadas pelo prêmio JIPM demonstraram expressivas transformações no ambiente organizacional, atingindo benefícios institucionais e pessoais, sobretudo em relação à segurança, crescimento profissional e bem-estar no local de trabalho (CARRIJO, 2008; DABADE; KULKARNI, 2013; SAHU *et al*., 2017).

No Brasil, existem consultorias que ajudam empresas a elaborar o fluxo de conhecimentos necessários e na criação do ritual de passagem para a nova cultura, empresas que recorreram a elas, como Pirelli, Lever e Tetraparc, conseguiram alcançar a premiação JIPM. Também é recomendado visitar outras organizações que já praticam o TPM para auxiliar no processo de *benchmarking*, assim como buscar em *cases* de sucesso estímulos para desenvolvimento de programas e para quebras de paradigmas sobre o funcionamento do programa (CARRIJO, 2008).

O RH deve adaptar, de forma criativa, as ferramentas do TPM às necessidades da empresa e dos seus colaboradores. É preciso planejamento para alinhar a dinamicidade humana com os objetivos de transformação propostos pela metodologia. A atenção diferenciada na implementação permitirá o alcance do resultado de forma sólida, contribuindo para a manutenção e a sustentação do TPM. É pelas pessoas que os resultados são possibilitados.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi descrever o TPM como uma metodologia de gestão nas indústrias e os seus impactos na cultura organizacional. Partiu-se do processo histórico e de utilização por empresas no Brasil e no mundo, apresentando as etapas e fases da implementação, instrumentos e objetivos, norteando sobre como esses processos poderiam interferir no dia a dia do trabalho e qual papel do RH e do psicólogo organizacional nesse cenário.

Com o objetivo de aumentar a produtividade e eliminar perdas, o TPM foi incorporado por empresas de todo mundo, que buscavam a competitividade em suas indústrias, impactando diretamente o contexto organizacional, afetando a cultura e os colaboradores da empresa. A metodologia de TPM muda a cultura organizacional, a partir do momento que novas ferramentas e instrumentos em prol da produtividade são incluídas no ambiente de trabalho, demandando um novo reordenamento das pessoas para execução das suas tarefas.

O psicólogo organizacional deve estar atento às mudanças e buscar soluções que o auxilie na construção de uma abordagem para o RH centralizado na subjetividade das pessoas, pautando-se na conscientização de que elas são os principais agentes de

mudança e dos benefícios para sua construção pessoal e profissional. É preciso seguir as recomendações de implementação para evitar o fracasso, pois as novas tentativas serão mais difíceis de serem reimplementadas, dado o descrédito das equipes na metodologia.

Empresas que hoje atuam com o TPM perceberam resultados significativos em várias áreas. O ambiente de trabalho se tornou mais produtivo e prazeroso pela produção contínua sem paradas de máquinas e sem perdas, mais segurança, com aprendizagem de novas habilidades e crescimento profissional, promovendo bem-estar físico e psicológico no lugar de trabalho.

Por fim, destaca-se a necessidade de ampliar a discussão e produzir mais pesquisas de cunho teórico-conceitual, metodológico e empírico, sobretudo dentro da perspectiva de impactos para as pessoas, uma vez que são elas os principais atores impactados dentro da implementação e responsáveis pelo êxito em alcançar os objetivos da metodologia.

REFERÊNCIAS

BECKER, B. E.; ULRICH, D.; HUSELID, M. A. **Gestão estratégica de pessoas com *scorecard***. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2001.

CARRIJO, J. R. S. **Adaptações do modelo de referência do Total Productive Maintenance para empresas brasileiras.** Orientador: Carlos Roberto Camello Lima. 2008. 179 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara do Oeste, 2008.

CARRIJO, J; LIMA, C. Disseminação TPM - Manutenção Produtiva Total nas indústrias brasileiras e no mundo: uma abordagem construtiva. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Resumos [...]**. Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CONCEIÇÃO JUNIOR, J.; SILVA, S. Educação e treinamento como fator crítico para a Manutenção Autônoma (MA): Estudo de Caso de Implementação do Total Productive Maintenance (TPM) *In:* Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30., 2010, São Carlos. **Resumos [...]**. São Carlos: ENEGEP, 2010.

CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional: Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v. 10, n. 18, p. 1-20, maio/ago. 1998.

DABADE, B. D.; KULKARNI, A. Investigation of Human Aspect in Total Productive Maintenance (TPM): Literature Review. **IJERD**, Maharashtra, v. 5, n. 10, p. 27-36, jan. 2013.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

KLOLOPANE, P. *et al.* Some Effects of a Human Resources Strategy on Total Productive Manufacturing

(TPM) improvement. **IEEE**. Oregon/USA: Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, Portland, 2007. p. 2296-2304.

MELO, F; LOOS, M. Análise da metodologia da Manutenção Produtiva Total (TPM): Estudo de caso. **Revista Espacios**, [*S.l.*], v. 39, n. 3, 2017.

MINAYO, M. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

MOREIRA, E. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

NAKAJIMA, S. **Introdução ao TPM - Total Productive Maintenance.** Tradução Mário Nishimura. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1989.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PERGHER, I. *et al*. Discussão teórica sobre o conceito de perdas do Sistema Toyota de Produção. **Gestão de Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 673-686, abr. 2011.

RIBEIRO, H. **Desmistificando o TPM**: como implantar o TPM em empresas fora do Japão. São Caetano do Sul: PDCA, 2010.

ROBINSON, C; GINDER, A. **Implementing TPM**: north american experience. Portland: Productivity Press, 1995.

SAHU, S. Total Productive Maintenance (TPM) Implementation – A Review. **IJSRD**, India, v. 4, n. 7, p. 254 – 259, abr. 2017.

TAVARES, L. **Administração moderna da manutenção**. Rio de Janeiro: Novo Pólo Publicações, 1999.

ZAGO, C. C. Cultura Organizacional: formação, conceito e constituição. **Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 8, n. 2, p. 106 - 117, jun. 2013.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. São Paulo: Artmed, 2002.

CAPÍTULO 18

MICROEMPRESA: EL TRABAJO EN SU INTERIOR

Data de aceite: 01/01/2022
Fecha de envío: 27/10/2021

María Guadalupe Soriano Hernández
Universidad Autónoma del Estado de México
Estado de México, México
https://orcid.org/0000-0001-5682-8155

Laura Angélica Décaro Santiago
Universidad Autónoma del Estado de México
Estado de México, México
https://orcid.org/0000-0002-6778-3359

Juan Pedro Benítez Guadarrama
Universidad Autónoma del Estado de México
Estado de México, México
https://orcid.org/0000-0002-6778-3359

Juana Gabriela Soriano Hernández
Universidad Autónoma del Estado de México
Estado de México, México
https://orcid.org/0000-0002-3896-5647

RESUMEN: En México en el ámbito socioeconómico, la microempresa ha sido catalogada por las autoridades como aquel ente donde trabajan de 0 a 10 personas en los giros industrial, comercial y de servicios (Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2020), y junto con la pequeña y mediana empresa conforman más del 97% de la empresa del país. Este ente ha adquirido una importancia fundamental porque brindan autoempleo y empleo a una gran parte de la población. Al interior se visualiza un gran movimiento, que comprende: relaciones afectivas y organizacionales y sobre todo un trabajo arduo que como equipo colaborativo desempeñan sus integrantes. El objetivo del presente es precisamente, describir la forma de comunicación y de organización, las relaciones entre sus integrantes, el alcance del trabajo colaborativo, los tipos de liderazgo en su interior, la participación de diferentes generaciones que confluyen al interior de la organización y la preparación para los cambios por sucesión. Para lograr el objetivo se ha recurrido al análisis documental. Los resultados permiten observar que con el paso del tiempo las entidades económicas referidas han evolucionado y se han ido adaptando a los cambios que se les presentan.

PALABRAS CLAVE: Microempresa. Pequeña empresa y trabajo. Comunicación generacional. Trabajo colaborativo. Sucesión.

MICROEMPRESA: O TRABALHO INTERNO

RESUMO: No México, na esfera socioeconômica, a microempresa foi classificada pelas autoridades como uma entidade onde 0 a 10 pessoas trabalham nos setores industrial, comercial e de serviços (Lei para o Desenvolvimento da Competitividade da Micro, Pequena e Média Empresa, 2020) e, juntamente com as pequenas e médias empresas, representam mais de 97% da empresa do país. Esta entidade adquiriu importância fundamental porque proporcionam trabalho autônomo e emprego a grande parte da população. No interior visualiza-se um grande

movimento, que inclui: relações afetivas e organizacionais e sobretudo um árduo trabalho que os seus membros desenvolvem em equipa colaborativa. O objetivo deste documento é justamente descrever a forma de comunicação e organização, as relações entre seus membros, o âmbito do trabalho colaborativo, os tipos de liderança dentro dele, a participação das diferentes gerações que convergem dentro da organização e a preparação para a sucessão alterar. Para atingir o objetivo, foi utilizada a análise documental. Os resultados permitem-nos observar que com o passar do tempo as referidas entidades económicas têm evoluído e têm vindo a adaptar-se às mudanças que lhes são apresentadas.
PALAVRAS CHAVE. Microempresa. Pequenos negócios e trabalho. Comunicação geracional. Trabalho colaborativo. Sucessão.

MICROENTERPRISE: THE WORK INSIDE

ABSTRACT: In Mexico, in the socioeconomic sphere, the microenterprise has been classified by the authorities as an entity where 0 to 10 people work in the industrial, commercial and services sectors (Law for the Development of the Competitiveness of Micro, Small and Medium Enterprises, 2020), and together with small and medium-sized companies they make up more than 97% of the country's company. This entity has acquired fundamental importance because they provide self-employment and employment to a large part of the population. Inside, a great movement is visualized, which includes affective and organizational relationships and above all a hard work that its members carry out as a collaborative team. The objective of this present is precisely to describe the form of communication and organization, the relationships between its members, the scope of collaborative work, the types of leadership within it, the participation of different generations that converge within the organization and the preparing for succession changes. To achieve the objective, documentary analysis has been used. The results allow us to observe that with the passage of time the referred economic entities have evolved and have been adapting to the changes that are presented to them.
KEYWORDS. Microenterprise. Small business and work, Generational communication, Collaborative work. Succession.

INTRODUCCIÓN

En México no se puede concebir una economía sin la presencia de las microempresas, las autoridades han integrado a la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME), en un grupo y le han nombrado con el acrónimo de MiPyME, sin embargo, debe reconocerse que la microempresa es una parte importante de autoempleo y empleo en el País, dado que, en Informe del censo económico de 2019, de cada 100 trabajadores 37 pertenecen al personal que presta un servicio personal subordinado a la microempresa (INEGI, 2020). La relevancia se demuestra también en el aporte que hace la ENAPROCE (2018) quien difundió que en el país hay un total de 4 millones 169 mil MIPyMES, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros; de las cuales 4 millones 057 mil 719 son Microempresas, con una participación en el mercado equivalente

al 97.3 por ciento.

La relevancia que ha alcanzado este tipo de entidades nos obliga a reflexionar en la forma en que operan, en su interior confluyen personas de diversas generaciones y con características especiales, que recurren a estas entidades con el fin de alcanzar la subsistencia familiar y a través de un servicio personal subordinado se integran a fin de colaborar para alcanzar el objetivo organizacional; el líder que en un inicio puede ser el creador de la idea y después dejar en manos de otros el negocio, trabaja con el equipo a partir de un estilo centrado en la tarea y que con el tiempo puede convertirse en un estilo situacional; se trabaja en su interior y si se logra el trabajo colaborativo dirigido al bien común, entonces la microempresa esta preparada para la sucesión.

En atención a lo descrito, es que se plantea el objetivo del presente, en cuanto a describir la forma de comunicación y de organización, las relaciones entre sus integrantes, el alcance del trabajo colaborativo, los tipos de liderazgo en su interior, la participación de diferentes generaciones que confluyen al interior de la organización y la preparación para los cambios por sucesión.

MÉTODO

El diseño de la investigación se fundamenta en análisis documental, Dulzaides y Molina (2004: párrafo 12) citan a García (2002) a fin de explicar que “el análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas”, además estas autoras refieren también que “el tratamiento documental significa extracción científico-informativa, una extracción que se propone ser un reflejo objetivo de la fuente original, pero que, soslaya los nuevos mensajes subyacentes en el documento.” (Dulzaides y Molina (2004: párrafo 13).

Los datos considerados en el presente han sido extraídos de diferentes portales de instituciones de gobierno, noticias relevantes, recursos bibliográficos y de artículos científicos.

MICROEMPRESA

Definición e impacto en el ámbito socioeconómico

Diaz (2014), considera que al definir a la empresa familiar cada ciencia lo hará desde su perspectiva, por lo que los economistas lo harán sobre sistemas de organización y unidad de producción; los psicólogos lo harían desde las relaciones de ánimo y motivaciones comunes en una relación familiar sistemática, finalmente el referido autor la define desde

el campo del derecho como "aquella que pertenece de manera continuada en el tiempo a personas de un circulo familiar y que es dirigida por uno o más de los miembros de este círculo, con la intención de trascender generacionalmente" (Díaz, 2014:18). En México existen negocios de diversas magnitudes y cuya base fundamental se centra en la familia.

En el ámbito económico, se ha clasificado a la empresa en micro, pequeña y mediana MiPyME o MIPYME utilizando para referirse a ellas los acrónimos MIPYME O MiPyME, de esta forma quienes se encargan de su estudio, han englobado a las entidades con el fin de referirse a ellas. Para la estratificación de empresas, el INEGI (2020) al hacer el censo económico de 2019 consideró lo indicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2002, en este diario se publicó la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en dicha ley en el artículo 3, fracción III, se presentaron datos numéricos para clasificar a la empresa y también se hizo referencia al acrónimo MIPYMES Micro, Pequeñas y Medianas Empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaria de Economía de común acuerdo con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (DOF, lunes 30 diciembre 2002).

La microempresa es una entidad, resultado del primer escalón del trabajo arduo de un emprendedor, dado que al iniciar con una idea de negocio y tener éxito, se conforma la estructura central de una empresa donde confluyen de 0 a 10 empleados y por tener un número reducido de trabajadores la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2020), la considera como micro, independientemente del sector en el que se inserte. En el diccionario de la lengua española (2020), se define micro como algo muy pequeño, González-Alvarado (2005) consideró que sería mejor utilizar el término "muy pequeña" en lugar de micro, para que de esta forma se exprese con mayor claridad que solo por su tamaño estas entidades de menor dimensión han sido clasificadas como tales.

La organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), considera que microempresas son aquellas que tienen hasta nueve empleados y que, de acuerdo con los datos recogidos de 99 países, estas "pequeñas unidades económicas" (micro y pequeñas –refiriendo a pequeñas cuando tienen un máximo de 49 trabajadores-) representan el 70 por ciento del empleo total, por lo que son quienes más empleo generan en el mundo.

Desde una visión teórica, la metodología de la ENAMIN (2008:13) consideró que micronegocio no se debe confundir con empresa, toda vez que, micronegocio y empresa "son acepciones distintas. Hablando de negocio, la connotación correcta hace referencia a ocupación, quehacer o trabajo, así mismo se pueden encontrar cualidades características para su identificación, por ejemplo, estas acciones tienden a ser lucrativas o de interés."

En el censo económico[1] (2020: 6) realizado en 2018 y publicado en 2019 por

1 Los censos económicos 2019 captaron información correspondiente del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018. https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf.

el INEGI, para efectos de adentrarse en el estudio de la MIPYME, se estableció la definición de unidad económica refiriéndose a ella como “La unidad económica que en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios; sea con fines de lucro o no.”

El INEGI en 2009, publicó datos para la estratificación de empresas, bajo lo establecido en el cuadro 1.

Estratificación									
Micro				pequeña			mediana		
Sector	personal	Rango de monto de ventas anuales mdp	Tope máximo combinado	personal	Rango de monto de ventas anuales mdp	Tope máximo combinado	personal	Rango de monto de ventas anuales mdp	Tope máximo combinado
Industria	0-10	Hasta $4	4.6	11-50	Desde $4.01 hasta 100	95	51-250	Desde $100.1 hasta $250	250
Comercio	0-10	Hasta $4	4.6	11-30	Desde $4.01 hasta 100	93	31-100	Desde $100.1 hasta $250	235
Servicios	0-10	Hasta $4	4.6	11-50	Desde $4.01 hasta 100	95	51-100	Desde $100.1 hasta $250	235

*tope máximo combinado=(trabajadores) x 10% +(ventas anuales x90)

Mdp= millones de pesos.

Cuadro 1. Estratificación de Empresas por sector en 2009

Fuente: Obtenido de Censos Económicos 2019.

Como se observa en el cuadro 1, las empresas operan en los sectores industria, comercio y servicios, y, respecto de la microempresa es aquella que cuenta con un rango de 0 a 10 empleados y con ventas de hasta 4,000,000 de pesos anuales, con un tope máximo combinado de 4,600,000 pesos anuales.

Para efectos del presente, se define a la microempresa como el ente que alberga un reducido grupo de personas que colaboran entre sí y que dirigen su esfuerzo a partir de su comportamiento, su experiencia y expertiz, en atención a fortalecer la capacidad empresarial e individual.

Los datos del censo (2019), indican que en México "98.5% de las unidades económicas del Sector privado y paraestatal son establecimientos manufactureros, comerciales y de servicios. Estas actividades en conjunto concentraron 91.5% del personal ocupado" (Censos Económicos, 2019:18), lo que significa que las entidades que se clasifican dentro de la MIPYMES son elementales en la ocupación laboral, toda vez que de cada 100 personas que se integran al ámbito laboral, 92 personas lo hacen dentro de la micro, pequeña y mediana empresa. En el informe del censo económico (2019: 20) se establece además que "los microestablecimientos que ocupan hasta10 personas, se posicionaron en el primer lugar en número de establecimientos con 94.9%, e igualmente en la participación en el empleo con 37.2% a nivel nacional.", es decir, de cada 100 trabajadores 37 pertenecen al personal que presta un servicio personal subordinado a la microempresa.

El personal que presta un servicio personal subordinado en la microempresa proviene principalmente de tres fuentes: de familiares (lazo consanguíneo o por afinidad), de amigos y/o conocidos (con lazos afectivos) y de personal contratado (sin lazos afectivos). Los integrantes del ente en cuestión se relacionan de manera diferente, dado que los lazos consanguíneos o por afinidad establecen compromisos filiales que involucran el afecto familiar en las acciones y toma de decisiones organizacionales, situación que no se da cuando se integran en la entidad empleados ajenos a la familia. Barrére-Maurisson (1999:158), considera que "la familia se define de manera indisociable por su relación con el trabajo, ya que es el lugar de reparto obligado. Su funcionamiento induce necesariamente la división del trabajo entre los cónyuges, para asegurar la supervivencia de la unidad familiar. El mantenimiento de la célula familiar está en efecto constituido por tareas domésticas y exige, por otra parte, recursos que provengan del ejercicio profesional"

Barrére-Maurisson (1999), en su investigación que titulo la división familiar del trabajo, establece que al estudiar cómo se organiza el trabajo dentro de la familia fue necesario estudiar las modalidades del intercambio y considera que en la familia hay una doble participación, entre los sexos por un lado y en el seno del trabajo -en el ámbito profesional y el doméstico- por el otro, para estos efectos considera también dentro de su análisis a la familia ampliada. En su estudio da cuenta de que el conjunto de las mujeres se ocupa del trabajo doméstico y el conjunto de los hombres del profesional y que en algunos casos la actividad doméstica puede ser absorbida por la abuela materna, a fin de facilitar el ejercicio profesional de su propia hija. En atribuciones de termino de trabajo, se considera que las familias están doblemente determinadas por su vínculo con el trabajo donde la organización interna funciona según un reparto de trabajo, de tal forma que, en el interior y exterior de la familia, en su vínculo con el trabajo, se remiten siempre el uno al otro. (Barrére-Maurisson, 1999)

"La familia es la unidad que permite la regulación del" trabajo" (entendido como un conjunto), lo que confirma la relación indisoluble trabajo-familia" (Barrére-Maurisson, 1999:158), es propicio hacer una reflexión respecto del fin que persigue la familia en el

ámbito del trabajo, el cual se relaciona directamente con la posibilidad de subsistencia de todos los integrantes a partir de la convergencia de diferentes generaciones en su interior. Brunet y Alarcón (2004) refieren que las empresas calificadas de necesidad son las que se crean por cuenta propia, en vías de la subsistencia como consecuencia del desempleo, subdesempleo o precariedad, de tal forma que en economías menos desarrolladas las tasas de autoempleo son altas debido a que son una alternativa para integrarse al mercado de trabajo. Las ideas de negocio lanzadas en vías de lograr la subsistencia no se planean pensando en el crecimiento y por lo tanto desaparecen con rapidez.

Las empresas que desde su nacimiento se planean con el fin de crecimiento y no solo bajo la visión de subsistir, generalmente tienen su origen en los llamados emprendimientos de oportunidad, estudiado por (GEM, 2013; Malla-Carrillo, Cevallos-Recalde, Raura-Ruíz y Cejas Martínez, 2016) los autores refieren que el emprendimiento por oportunidad es creado por un emprendedor que detecta y aprovecha una oportunidad de negocios para crear empresas con carácter innovador, este tipo de emprendimiento se genera en las economías más desarrolladas y tienen gran capacidad de generar riqueza e innovación, y también ofrecen más opciones de empleo.

El emprendimiento por oportunidad es el origen de la microempresa formal y en su interior también se hace presente la organización formal. La CEPAL (2009) refiere que debe identificarse los emprendimientos informales por necesidad y los creados por voluntad, considera que las políticas de apoyo no se deben elaborar sin distinguirlas, dado que al hacerlo se incorporan de entrada el germen de su propia ineficiencia, debido a que dejarán, necesariamente, excluido a parte del sector; así que se considera que los programas deben estar, segmentados por grado de formalidad y tipo de emprendimiento.

En atención a solucionar las necesidades se producen satisfactores y con ello se posibilita el acceso al bien común, por lo que el ser humano inventa organizaciones (crea empresas) o bien se incorpora a ellas, al hacerlo se da una relación entre la persona y el trabajo. Para Engels (s/f), el trabajo "es la condición básica y fundamental de toda la vida humana". El trabajo brinda la posibilidad al ser humano de sentirse útil y pleno con la vida, en el campo laboral el ser humano construye y desarrolla su autoestima. En México la ENAPROCE (2018) es la encargada de hacer el seguimiento al desempeño de las empresas y los sectores económicos a los que pertenecen, difundió que en el país hay un total de 4 millones 169 mil 677 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros; del total de empresas referidas, 4 millones 057 mil 719 son Microempresas, con una participación en el mercado equivalente al 97.3 por ciento, el resto corresponde a la Pequeña y Mediana Empresa (111 mil 958 unidades, con una participación de 2.7 por ciento en el mercado).

El objetivo organizacional y la comunicación generacional en la microempresa

La MiPyME se crea con el fin de cumplir con un objetivo organizacional y en palabras de Chiavenato (2011: 220) "Un objetivo organizacional es una situación deseada que la entidad intenta alcanzar. Es una imagen de lo que pretende para su futuro. Si alcanza el objetivo, éste deja de ser la imagen que la guía y la incorpora a ella como algo real y actual." y por ello sus integrantes se organizan y comunican en torno al logro del objetivo organizacional, de tal forma que la comunicación puede suceder de manera presencial y remota.

En un ámbito presencial, Homs (1990) refiere que la comunicación organizacional interna pretende que se cree un clima de entendimiento, entre quien dirige a la empresa y su personal, para dar paso a un trabajo motivador. En un ámbito de trabajo a distancia o remoto (Home Office HO, trabajo desde casa o Teletrabajo) a quien Aquije (2018: 340) lo ha referido como "la modalidad más pura del teletrabajo mediante el cual el teletrabajador realiza sus actividades desde su domicilio de manera permanente o distribuida, entre empresa o domicilio", se pretende de igual manera, crear un clima de entendimiento y de organización, que permee en el contexto laboral a fin de lograr lo planeado, en el caso del HO Aquije (2018) indica que para evitar perder el sentido de pertenencia entre el trabajador y la empresa, lo más recomendable es utilizar la modalidad de HO distribuida: parte del tiempo de trabajo en la empresa y otra parte desde casa.

Desde el punto de vista de los que escriben, el trabajo que se realiza en el interior de una microempresa, se observan diversas formas de desempeño y de relación entre los integrantes que se han sumado a ella. Lo que debe establecerse es que en una microempresa por la cantidad de empleados y de operaciones, así como la forma de hacer llegar los bienes o servicios a los demandantes, el trabajo que se realiza en su mayoría es un trabajo presencial.

Por el trabajo presencial que se realiza en la microempresa y por las características que la identifican (poco personal e interacción directa con los clientes, además de las relaciones de afectividad), el proceso de la comunicación surge de manera natural, para Chiavenato (2011:94) "la comunicación es el intercambio de información entre personas" por lo que considerando que en la entidad existen personas que unidas bajo un objetivo común se comunican entre sí, la comunicación que puede surgir es de manera interpersonal y/o retroalimentativa.

En el ámbito cotidiano se puede observar que en una microempresa cuyo origen son los lazos familiares sus integrantes mantienen una comunicación de tipo interpersonal, dado que esta comunicación es personal y directa, que se genera cuando dos personas intercambian un mensaje. Arras-Vota (2010:50) refiere que es un tipo de "comunicación en la que tanto el emisor como receptor comparten su compromiso en una relación libre, bidireccional, no irreversible sino susceptible de respuesta. El diálogo es una comunicación

que se asienta en un esquema de relaciones simétricas, en una paridad de condiciones entre emisor y receptor, por medio de las cuales se atraviesa el muro de la distancia que se interpone entre los seres humanos; se crea un espacio que proporciona la oportunidad para escucharse uno a otro, para prestarse oídos, como una posibilidad mutua para entenderse."

En una microempresa cuyo origen no está basificado en el origen familiar, sino más bien en la contratación de personas externas a la familia, la comunicación es de tipo retroalimentativo, dado que al establecerse esta comunicación lo que se busca es que el individuo no se adapte de manera pasiva, si no que lleve a cabo una respuesta activa y que se mueva al cambio y al desarrollo, se busca que se analicen los mensajes a fin de que el receptor se convierta en un emisor capaz de actuar y de enriquecer el mensaje recibido (Arras-Vota, 2010). Con la comunicación como primer paso para establecer el tipo de relación, se puede entonces dar paso a la organización que prevalece al interior de la microempresa.

Mediante la comunicación inicial las personas tratan de adaptarse a su grupo, buscan ser comprendidas, aceptadas y participar en el grupo con la intención de satisfacer sus propios intereses y abonar a sus aspiraciones personales. En una organización confluyen personas de diversas edades pertenecientes a distintas generaciones y con perspectivas diferentes que al interactuar conforman el capital humano de la organización.

En el ámbito de los negocios, intervienen personas que pertenecen a diferentes generaciones, se observa entonces que los dueños pertenecen a una generación, mientras que los hijos o las personas que decidan prestar a la microempresa un servicio personal subordinado pertenecen a otra generación; de tal forma que las generaciones que confluyen en el trabajo organizacional que sucede al interior de la microempresa proviene de tres generaciones: la generación de los baby boomers, la generación X y la generación Y o millennials, en el cuadro 2, se describen los periodos y algunas características que distinguen a cada generación.

Nombre de la generación	**Periodo que cubre**	**Algunas características más representativas**		**Relación con la economía**
Veteranos	Antes de 1946	Personas mayores de edad que necesitan el apoyo económico y físico		Dependiente económica y físicamente
Baby boomers	1946-1964	Se le llama así debido a la alta tasa de natalidad de la época	Representada por trabajadores en retiro	Generaciones que interactúan en el campo laboral y que son económicamente activos.
Generación X	1961-1980	Transición de lo analógico a lo digital	Ambas generaciones se encuentran colaborando en empresas en época de pandemia.	
Generación Y (Millennials)	1980-1994	Nacen con la era digital		
Generación Z (Post-millennials, 'centennial', generación K o 'posbieber)	1994-2010	Nacida en pleno auge de las redes sociales	Se preparan para iniciarse en el ámbito laboral en una nueva realidad.	
Generación Alpha	2010- 2020	Primera generación 100% digital		Dependiente económica y físicamente

Cuadro 2. Nombre de la Generación y periodo que cubre.

Fuente: Elaboración propia.

Montiel-Hernández (2020), hace un análisis del estudio generacional y refiere que la generación de baby boomers protagonizó la vida empresarial buscando la estabilidad económica, fue criada con austeridad, disciplina y respeto a la jerarquía, tiene gran disposición para acatar ordenes, apegado a la familia y el trabajo. Sus esfuerzos se orientaron a brindar oportunidades a sus hijos. Identifican al trabajo como lo más importante, dándole importancia a la productividad, (rechazan el ocio). La década pasada, era la generación que ocupaba los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, lo que se ha transformado para darle paso a la generación X.

Los que escriben pertenecientes a la generación X, consideran que la generación X tiene actualmente los puestos de mayor responsabilidad, cuenta con alta tolerancia al fracaso, se muestran como independientes e individualista, son pragmáticos y flexibles leales a las organizaciones, con pocas habilidades de liderazgo, pero orientados a resultados, presentan habilidad para acceder a la información mediante las TIC´s y son medidos por su rendimiento. Con una infancia y adolescencia próspera económicamente debido a la incorporación de sus madres al mercado laboral, se ocupan entre el equilibrio familiar y laboral. Presentan disposición al cambio y a la ruptura de formalismos, se identifica el comienzo de los emprendedores (Montiel-Hernández, 2020).

Los Millennials descritos por Montiel-Hernández (2020) tienen total acceso a la tecnología, conexión 24/7, e integran la tecnología a su cotidianeidad, además el autor refiere que se caracterizan por el deseo de vivir el presente, dedicar el tiempo a actividades que les producen placer, continúan siendo emprendedores, resultan sensibles a las opiniones de la sociedad, se desenvuelven con autoconfianza, son superficiales, realistas, decididos, optimistas, pragmáticos, creativos, seguros de sí mismos, individualistas e indiferentes. La encuesta global de Millenials de Deloitte (2020), titulo a su estudio "Las generaciones resilientes como clave para crear una nueva normalidad", en este estudio se encuesta a la generación Z y a la Millenials[2] y destaca entre otras cosas tres focos de preocupación para ambos grupos: el bienestar familiar, su futuro financiero a largo plazo y sus perspectivas de trabajo / carrera.

Con el estudio de las generaciones a partir de sus propias características e intereses, se puede establecer que en las tres permea el interés por el bienestar y que las tres generaciones han identificado e interiorizado que para lograrlo se debe alcanzar la integración al trabajo, especialmente en el contexto de una nueva normalidad.

Los autores del presente consideran que al inferir que en una entidad se entrelazan las actividades de diversas personas con diferentes edades y diferentes personalidades en atención al cumplimiento del objeto social, entonces se puede establecer que se visualiza un trabajo de colaboración consentida, es decir, donde tanto como patrones y trabajadores están dispuestos a esforzarse diariamente a fin de cumplir los objetivos individuales y organizacionales. Las actividades serán distribuidas por un líder y pensadas conforme las competencias que presentan los colaboradores a efectos de que sean realizadas con efectividad.

BBVA (s/f) en la apertura de nuevas sedes decidió impulsar el cambio a través de una nueva cultura basada en el trabajo colaborativo fuertemente apoyado en la tecnología, todo planeado a partir del talento y la inteligencia colectiva, que permitiera adaptarse al nuevo entorno con una mayor productividad, agilidad, capacidad de innovación y motivación; la empresa en cuestión consideró que al trabajar de forma colaborativa existe una mayor probabilidad de encontrar respuestas y de alcanzar soluciones oportunas a los problemas.

El liderazgo en la microempresa

Desde sus inicios, la microempresa se concibe con el esfuerzo de una persona que ha generado una idea de negocio y que con el fin de volver productiva la idea, se convierte en líder de su manejo. En primera instancia es un emprendimiento, en segunda instancia es un ente que necesita de una persona capaz de direccionarla y direccionar a los colaboradores, de tal forma que en su operación cotidiana aparece concurrentemente

2 Los Millennials incluidos en el estudio nacieron entre enero de 1983 y diciembre de 1994. Los encuestados de Generación Z nacieron entre enero de 1995 y diciembre de 2003. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte_Encuesta%20de%20Millennials%202020.pdf

el líder, el cual será el encargado de hacer que la idea inicial continúe a fin de lograr un beneficio colectivo. Belausteguigoitia (2012:160) refiere que “casi por regla general, la dirección en las empresas familiares está ligada a la propiedad del negocio”

En la microempresa las actividades que se desarrollan son planeadas por un responsable, que generalmente es el jefe de familia en caso de que se trate de una microempresa familiar o bien la persona generadora de la idea y responsable de su buen funcionamiento, cuando la microempresa no es de origen familiar. En ambos casos se visualiza un líder a cargo, que puede a partir de su propia personalidad ejercer diferentes estilos de liderazgo. Robbins y Judge (2017) describen que el liderazgo tiene un papel fundamental en la comprensión de la conducta de los grupos, el líder es el que dirige a los miembros de un grupo hacia el logro de las metas, en este esfuerzo, pueden observarse lideres orientados a la tarea y líderes orientados a la persona.

Basados en la experiencia de los que escriben, se puede considerar que el esfuerzo que hace el que invierte sus recursos en una idea de negocio que logra subir el primer escalón y convertirse en una microempresa, generalmente por la naturaleza del negocio (comercialización y/o servicios) se desempeña a partir de un liderazgo basado en la tarea. Alcaraz (2017) refiere que “Cuando el líder se enfoca a la tarea y busca que su equipo lo haga de la misma manera, la parte de relaciones queda en un segundo plano, lo importante es cumplir la tarea asignada, obtener resultados, por tanto, la labor de planificación, organización, seguimiento y control son la prioridad. El eje central de la actividad del equipo está en el trabajo, en el cumplimiento de plazos y asignaciones, en los resultados. El estilo es efectivo para cumplir labores en el corto plazo, pero a veces al no considerar el bienestar del equipo, causa incomodidad y daña la integración y permanencia del equipo en el mediano plazo.”

Cuando la microempresa ha alcanzado cierta estabilidad, en su interior puede observarse un estilo de liderazgo situacional, desde este enfoque Chiavenato (2014) considera que se pueden inferir los postulados siguientes: a) si las tareas son rutinarias y repetitivas el liderazgo es limitado y por lo tanto el trabajo está sujeto a controles del jefe. b) el líder puede adoptar diferentes estilos de liderazgo frente a un mismo subordinado, dependiendo de las circunstancias, si el subordinado es eficaz el líder podrá dar mayor libertad en toma de decisiones, pero si se detecta que se cometen errores frecuentes, entonces se impondrá más autoridad personal y se restringirá la libertad en el trabajo.

Sucesión y continuidad

Hemos observado que se decide la incursión en el emprendimiento por diversas razones, una de ellas es porque se desea trabajar con plena libertad y para que los resultados abonen directamente en beneficio propio, además de no tolerar a los jefes a los que deben rendirle cuentas.

Al iniciar el emprendimiento se adoptan nuevos paradigmas y quienes lo representan o se integran a el están obligados a aceptar los cambios, en tanto la idea de negocio siga en marcha, el negocio se presume en existencia y por lo tanto se considera un avance continuo independientemente de el resultado positivo o negativo que se pueda generar.

Cuando la microempresa ha madurado, se convierte entonces en una mediana o grande empresa. En el caso de la empresa familiar cuando llega el momento de la sucesión Handler (1989) refiere que de cada tres empresas familiares solo una logra pasar exitosamente, aunque sin garantías totales en el proceso de supervivencia.

Díaz (2014:165), considera que "cuando en la sucesión hay congruencia en propiedad, dirección y sistema familiar, hay menos conflictos y más satisfacciones para la empresa y para la familia. El problema de la planeación de la sucesión no es solo quién será el sucesor, sino también la estrategia regeneradora del negocio cuando éste se desplace a la siguiente generación"

CONCLUSIONES

El trabajo del emprendedor no pasa desapercibido cuando se alcanza la conformación de una empresa, que en sus inicios será un negocio pequeño y que de acuerdo con la legislación mexicana no tiene más de 10 empleados, en la economía mexicana han alcanzado relevancia en el ámbito socioeconómico, dado que son generadoras de empleo para la población y resuelven el problema de subsistencia. Con una adecuada planeación, las microempresas avanzan hacia el siguiente eslabón y se convierten en pequeñas o medianas empresas, demostrando que han sido emprendimientos de oportunidad y que se convierten en negocios replicables.

En sus inicios el líder del negocio se enfoca en un liderazgo basado en la tarea porque debe aplicarse en hacer avanzar la idea, con el tiempo y a través del engranaje del equipo que se alcanzará mediante un trabajo colaborativo que tiene como fin impulsar a la inteligencia colectiva, el liderazgo podrá avanzar hacia un liderazgo situacional.

La comunicación entre los integrantes de la microempresa permite que el trabajo colaborativo entre diferentes generaciones suceda en atención al bienestar colectivo y con miras a lograr un nivel de operaciones fortalecido a fin de que se alcance la continuidad y posteriormente la sucesión.

REFERENCIAS

Alcaraz, R. (2017). **Liderazgo para el éxito, estilos de liderazgo**. Consultado en: https://www.researchgate.net/publication/314151982_Liderazgo_para_el_Exito_Estilos_de_Liderazgo

Aquije, C. (2018). **Home Office como estrategia para la motivación y eficiencia organizaciona**l. Palermo Business Review | © 2018 Fundación Universidad de Palermo | Graduate School of Business. Nº 18. noviembre 2018. Consultado en: https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_17.pdf

Arras-Vota, A. (2010). **Comunicación Organizacional**. Colección textos universitarios. Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México, 2010 Consultado en: https://www.researchgate.net/publication/303385441_Comunicacion_Organizacional/link/573fccd008ae298602e8f8b5/download

Barrére-Maurisson, M. (1999). **La división familiar del trabajo**. República Argentina, Buenos Aires: Editorial LUMEN/HVMANITAS

BBVA (s/f). **Nuevos lugares de trabajo BBVA: Impulso del trabajo colaborativo**. Consultado en: https://www.bbvaopenmind.com/articulos/nuevos-lugares-de-trabajo-bbva-impulso-del-trabajo-colaborativo/

Belausteguigoitia, I. (2012). **Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación**. México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Brunet, I. y Alarcón, A. (2004). **Teorías sobre la figura del emprendedor**. Papers. Revista de sociologia; Núm.: 73 Problemes socials. Vol. 73. 10.5565/rev/papers/v73n0.1108. consultado en: https://www.researchgate.net/publication/39081840_Teorias_sobre_la_figura_del_emprendedor

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2009). **Manual de la Micro, pequeña y mediana empresa.** Consultado en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf

Chiavenato, I. (2011). **Introducción a la teoría general de la administración**. México, D.F.: Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Deloitte (2020). **La Encuesta Global de Millennials de Deloitte 2020**. Las generaciones resilientes como clave para crear una "nueva normalidad". Consultado en: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte_Encuesta%20de%20Millennials%202020.pdf

Díaz, M. (2014). **Negocios en Familia. Tu empresa familiar**. México: Andraval Ediciones, S. A. de C. V.

Diccionario Real Academia Española (DRAE, 2020). **Definición de micro**. Consultado en: https://dle.rae.es/micro-

Dulzaides, M. y Molina, A. (2004). **Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso**. ACIMED, 12(2), 1. Consultado en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&tlng=es.

Encuesta Nacional de Micronegocios (ENAMIN, 2008). Consultado en: https://www.inegi.org.mx/programas/enamin/2008/

Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2018). **Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas** (ENAPROCE) 2018. Consultado en: https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/

Engels, F. (s/f). **El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre.** México: Quinto sol

GEM, L. V. (2013). **Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2013**. Consultado en: https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2014/12/reportegem2013.pdf

González-Alvarado, E. (2005). **Problemas en la definición de microempresa**. Revista Venezolana de Gerencia, 10(31),408 - 423. Consultado en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003104

Handler, W. (1989). **Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business.** En Journal of the Family Firm Institute, II

Homs R. (1990). **La comunicación en la empresa**. México: Grupo Editorial Iberoamérica

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2012). **Encuesta Nacional de Micronegocios ENAMIN 2010**. Documento Metodológico. Consultado en: http://datos.cide.edu/bitstream/handle/10089/17289/MET.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020). **Censos Económicos 2019**. Consultado en: Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, (2020). Consultado en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf

Malla-Carrillo, A. Cevallos-Recalde, C. Raura-Ruíz J. y Cejas Martínez, M. (2016). **EmpRendimiento por oportunidad en el contexto del cambio de la matriz productiva: una estrategia innovadora-Ecuador**. Visión Gerencial. Año 15. No. 2. Julio/diciembre 2016. 305-328 Consultado en: http://erevistas.saber.ula.ve

Montiel-Hernández, M. (2020). **Análisis de los grupos generacionales**. Publicación semestral, Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 3. Vol. 7. No. 14 (2020) 24-27. Consultado en: https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/issue/archive

Organización Internacional del trabajo (OIT, 2019**). La mayor parte del empleo mundial procede de las pequeñas empresas y los trabajadores independientes, concluye un nuevo informe de la OIT**. Consultado en: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_723414/lang--es/index.htm

Secretaria de Gobernación (SEGOB, 2002). Diario Oficial de la Federación, lunes 30 diciembre 2002. Pág. 49. https://sidof.segob.gob.mx/CopiasCert?fecha=30-12-2002&edicion=MAT&seccion=0&paginas=1-92.

CAPÍTULO 19

UMA ANÁLISE DE FATORES QUE PERMEIAM A FELICIDADE NO TRABALHO

Data de aceite: 01/01/2022
Data de submissão: 20/10/2021

Camila Brüning
Universidade Federal do Paraná / Departamento de Psicologia
Curitiba – PR
http://lattes.cnpq.br/0344682572379848

Noézia Maria Ramos
Fundação Getulio Vargas /Escola de Administração de Empresas de São Paulo
São Paulo-SP
http://lattes.cnpq.br/6519731323849384

Denise Queiroz Ribeiro
Fundação Getulio Vargas /Escola de Administração de Empresas de São Paulo
São Paulo-SP
http://lattes.cnpq.br/3340761994571124

RESUMO: Esta pesquisa teve por objetivo investigar o constructo "felicidade relacionada ao trabalho", a partir do olhar dos próprios sujeitos trabalhadores, isto é, a partir do que entendiam por felicidade e a que a relacionavam quanto à esfera do trabalho. Quanto à metodologia, adotou-se uma abordagem qualitativa e exploratória com nível de análise individual, em que não se definiram a priori as categorias felicidade e trabalho, visto que parte do interesse de pesquisa era identificar as significações atribuídas pelos entrevistados a esses conceitos. Foram realizadas 44 entrevistas breves e 10 entrevistas em profundidade. Os resultados obtidos permitiram identificar fatores que são ditos pelos trabalhadores como sendo necessários para que o que entendem como sendo felicidade no trabalho seja possível; além de trazer contribuições para a definição teórica dos conceitos de felicidade e de trabalho.
PALAVRAS-CHAVE: Trabalho, Felicidade no Trabalho, Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT: This research aimed to investigate the construct "happiness related to work", from the perspective of the workers, that is, from what they understood by happiness and what they related to the sphere of work. As for the methodology, a qualitative and exploratory approach with an individual analysis level was adopted, in which the categories of happiness and work were not defined a priori, since part of the research interest was to identify the meanings attributed by the interviewees to these concepts. 44 brief interviews and 10 in-depth interviews were conducted. The results obtained allowed to identify factors that are said by workers as being necessary for what they understand as happiness at work to be possible; the research also contributes to the theoretical definition of the concepts of happiness and work.
KEYWORDS: Work, Happiness at Work, Job Satisfaction.

INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa foi investigar o constructo felicidade relacionada ao trabalho, a partir do olhar dos próprios sujeitos trabalhadores, isto é, a partir do que entendem

por felicidade e como a relacionam à esfera do trabalho.

Argumenta-se pela relevância desta pesquisa, uma vez que se percebe a felicidade como um princípio de direito universal que ultrapassa qualquer crença ou ideologia (MELO, 2005) e a sua falta pode ser detectada quando o indivíduo não possui trabalho. A falta do trabalho pode provocar até adoecimento psicossomático. Portanto, para ser feliz, parece ser necessário que haja trabalho, mais que isso, um trabalho digno, recheado de relações colaborativas (HELOANI; LACMAN, 2004).

A organização do trabalho sofreu mudanças com o passar das décadas tanto na estrutura funcional quando na visão do indivíduo desencadeando interesses de pesquisadores em compreender os impactos dele na vida do homem (FISHER, 2009). Dejours, na década de 90, já discutia impactos do trabalho na vida do indivíduo que o colocavam numa situação instável e de constante ameaça devido à necessidade de conviver dentro da lógica de mercado. Estes impactos, inseguranças e ameaças transitam pelos cenários robustos de informações que se modificam num movimento acelerado afetando diretamente as suas relações nos contextos social, pessoal e profissional.

Essas relações podem ser afetadas e ficar desgastadas. Muitas pessoas passam suas vidas majoritariamente trabalhando em instituições e organizações, e o tempo todo, ao longo de suas vidas, se veem diante da necessidade de fazer escolhas que podem implicar em renúncias pessoais e/ou profissionais.

As organizações representam mais que espaços de trabalho, pois são lugares onde se manifestam simultaneamente sonhos e conquistas, bem como pesadelos e frustrações. Entende-se que os espaços de trabalho, onde coabitam fantasias e realidades, proporcionam que as pessoas convivam, de forma consciente ou inconscientemente, com os mais contraditórios sentimentos em busca de satisfação, não só pela execução de suas tarefas, mas por algo para além disso (ENRIQUEZ apud MOTTA, FREITAS, 2000).

Essa satisfação (satisfações?), algumas vezes verbalizadas como felicidade, é subjetiva e peculiar de cada ser humano, pois distintamente encontram suas realizações de formas diversas, afinal os objetivos de vida e profissionais são únicos e particulares, além de mudar ao longo da vida (BENDASSOLLI, 2007; CUNHA et all, 2007; WRIGHT; BONETT, 2007). Assim, essa pesquisa busca refletir sobre indagações tais como: o que seria a felicidade no trabalho? o que é necessário para ser feliz no trabalho? e, compreendendo que uma resposta generalizável é impossível, visto que felicidade tem um significado particular para cada sujeito, buscar compreender: que fatores do mundo do trabalho são mais comumente associados à ideias de felicidade?

REFERENCIAL TEÓRICO

O tema felicidade e trabalho ainda é pouco discutido na produção acadêmica em Administração no Brasil. Conforme revisão sistemática de literatura realizada tomando

como base de busca a biblioteca eletrônica Scientific Periodicals Electronic Library - SPELL, repositório de artigos científicos da área de administração, encontramos apenas 7 artigos publicados sobre o tema em periódicos nacionais da área de administração desde o ano de 2001.

Da leitura destes artigos verifica-se que não há consenso a respeito do conceito de felicidade, tampouco das variáveis antecedentes capazes de influenciar a felicidade relacionada ao trabalho.

Amaral e Dias (2001), por exemplo, relacionam o conceito de felicidade com o de motivação.

Em sentido semelhante Carvalho (2001), relaciona a felicidade ao estabelecimento e realização de objetivos e aspirações, e neste sentido, se aproxima também do conceito de felicidade como motivação e satisfação.

Carvalho, Gonçalves e Pardini (2010) buscam explorar antecedentes organizacionais que se relacionam com a felicidade e estabelecem constructos como inovação, competitividade, sustentabilidade e qualidade de vida como variáveis independentes que evidenciam estatisticamente estarem relacionadas com variações em índices que nomeiam de felicidade dos funcionários.

Paschoal, Torres e Porto (2010), em pesquisa semelhante, assumem que a felicidade pode ser medida utilizando o constructo de bem-estar no trabalho como *proxy* e estabelecem que o constructo “suporte organizacional” é um antecedente importante da felicidade no trabalho.

O trabalho de Vasconcelos (2004) amplia essa lista de variáveis organizacionais capazes de influenciar algo que se entende como sendo felicidade do trabalhador incluindo constructos tais como a satisfação, confiança, lealdade, liderança, valores e humanismo.

Já Santana (2001) e Sewaybricker (2010) adotam uma perspectiva menos utilitarista para o estudo da felicidade no trabalho, buscando ambos relacionar a felicidade com a ética, no sentido de discutir a felicidade enquanto satisfação do sentido do trabalho para o ser humano, enquanto algo que ultrapassa a mera satisfação de necessidades de sobrevivência, e que é capaz de constituição de identidade e dignidade humana.

Evidenciada que é ainda escassa a publicação sobre o tema felicidade atrelada ao estudo das organizações no Brasil, e evidenciada a diversidade de compreensão a respeito de seu conceito e seus antecedentes, justifica-se a necessidade de pesquisas como a que aqui se apresenta, que buscam explorar e melhor compreender significados do conceito de felicidade a partir do ponto de vista daqueles que trabalham, da sua própria compreensão do que pensam ser felicidade, do que pensam ser necessário para que sejam felizes com seus trabalhos.

Por se entender que a felicidade é um conceito subjetivo, que só pode ser avaliada pela própria pessoa, a partir da compreensão que faz do que seja felicidade e da avaliação que faz a respeito de sua condição pessoal de sentir-se ou não feliz, em que medida e em

relação a que aspectos, optou-se nesta pesquisa por identificar junto aos próprios sujeitos trabalhadores o que eles entendem como sendo felicidade no trabalho, bem como a que antecedentes eles acreditavam estar a felicidade no trabalho relacionada.

Nesta pesquisa realizamos entrevistas com 55 trabalhadores, homens e mulheres, de diversas idades, áreas de atividade e ocupantes de cargos de diferentes níveis hierárquicos, e a partir do que identificamos, optamos por tomar como embasamento teórico para discutir os achados de pesquisa um modelo teórico que acreditamos nos ajudar a compreender o está sendo descrito como felicidade no trabalho por esses trabalhadores: a teoria da Psicodinâmica do Trabalho.

A Psicodinâmica do Trabalho é reconhecida como relevante abordagem teórico-prática em psicossociologia do trabalho/clínicas do trabalho, desenvolvida desde os anos 90 por Christophe Dejours, seu objeto de estudo é a relação dinâmica entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação dos trabalhadores que se manifestam pelas vivências de prazer e sofrimento vivenciadas, bem como as estratégias de ação adotadas pelos trabalhadores para mediar as contradições da organização do trabalho, as patologias sociais e o processo de saúde e adoecimento no trabalho (FERREIRA, MENDES, 2003).

Neste sentido a análise que se apresenta nesta pesquisa relaciona, em alguma medida, a felicidade ao prazer que os indivíduos relatam sentir no trabalho, buscando identificar a que aspectos do trabalho e das organizações esse prazer/felicidade se relaciona.

Conforme Mendes (2007) a Psicodinâmica do Trabalho tem como foco as relações dinâmicas entre estrutura psíquica dos sujeitos e o contexto de trabalho em que estão inseridos, sendo o contexto de trabalho caracterizado pela autora como o conjunto da organização do trabalho, das condições de trabalho e das relações de trabalho. Isto é, conforme Mendes (2007) entende-se "Organização do Trabalho" como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, as relações de poder que envolvem o sistema hierárquico, as modalidades de comando e as questões de responsabilidade. Por "Condições de Trabalho" entendem-se o ambiente físico, químico e biológico, as condições de higiene, de segurança e as características antropométricas do posto de trabalho. Por fim, entendem-se como "Relações de Trabalho" os laços humanos originados na organização do trabalho, tanto as relações com hierarquia, chefias, supervisores e demais trabalhadores (MENDES, 2007).

As vivências de prazer e sofrimento, de acordo com Tamayo (2004), são resultado de três diferentes dimensões: a da subjetividade do trabalhador, que corresponde a pessoa como singular, com sua história, desejos e necessidades; a do contexto do trabalho, normas e padrões de conduta, a exigência da eficácia; e da coletividade, relações interpessoais entre iguais e hierárquicas, normas e valores de convivência social no trabalho.

Dejours (1987, 1994, 1997 e 2000), escreve que do confronto entre estrutura psíquica e contexto do trabalho emergem dois tipos de contradição entre indivíduo e organização: uma contradição relativa ao encontro entre o registro imaginário, produzido

pelo sujeito, produto de sua história individual com o registro da realidade, produzido pela situação de trabalho. Outra contradição relativa ao encontro entre o registro diacrônico, a história singular do sujeito, seu passado, seus projetos e desejos, com o registro sincrônico, constituído pelo contexto material, social e histórico no qual se encontram inseridas as relações de trabalho. Tem-se de modo geral que uma contradição ou incongruência entre as dimensões diacrônica e sincrônica acarretam sofrimento e podem desembocar em doença mental e psicossomática conforme a organização da personalidade de cada indivíduo. Por outro lado, ressonância entre estes registros possibilitam vivências prazerosas. A maneira como os trabalhadores vivem a seu modo as pressões advindas do trabalho decorrem nas vivências de prazer e sofrimento que experimentam, e a maneira como lidam com estas vivências se expressam nas estratégias que utilizam para suportá-las (DEJOURS, 2000).

Dejours (1997) escreve que há pontos de congruência entre a dimensão diacrônica e a sincrônica na relação do indivíduo com o contexto de trabalho, o que cria espaço para a ressonância simbólica, permitindo que seja revivida a ambiguidade entre o teatro da infância e o teatro do trabalho. Sobre a ressonância simbólica o autor esclarece: "exige condições muito particulares de concordância entre o teatro real e o teatro interno dos fantasmas e da história singular (...) é necessário que a tarefa tenha sentido para o sujeito, tendo em vista sua história singular" (DEJOURS, 1994, p. 134). A ressonância simbólica acontece através do mecanismo denominado pela Psicanálise de sublimação que corresponde a uma mudança de objeto e de fim da pulsão.

Ainda que a experiência da ressonância simbólica e da sublimação seja prazerosa para o indivíduo, Gaulejac (2007) aponta que mesmo quando a organização do trabalho promove a ressonância simbólica, a sensação de bem-estar, em muitas vezes, dá lugar, ao contrário, a uma constante sensação de mal-estar, que se apresenta como angústia, depressão, stress, entre outros.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem caráter exploratório e natureza qualitativa. Participaram da pesquisa 55 trabalhadores, homens e mulheres, com idades entre 17 e 55 anos, de variados cargos e posições hierárquicas, que trabalham em organizações de variados ramos de atuação.

Foram realizadas 44 entrevistas breves e semi-estruturadas com homens e mulheres que trabalham em cargos operacionais, administrativos ou de gerência intermediária tanto no comércio, quanto em serviços e na indústria. Nessas 44 entrevistas o roteiro de entrevista foi composto de duas perguntas abertas: (1) é possível ser feliz no trabalho? (2) Na sua opinião, o que é necessário para que você seja feliz no trabalho?

Adicionalmente, foram realizadas 10 entrevistas em profundidade, com profissionais com idades entre 28 e 55 anos que exercem função gerencial/alta gerencia. Nas entrevistas

em profundidade o entrevistado foi convidado a refletir sobre o seu mundo social de trabalho e buscou entender as influências das situações de trabalho na percepção de felicidade no trabalho e condições determinantes envolvidos na relação felicidade e trabalho, por meio do discurso simbólico (BURRELL e MORGAN, 1979).

As entrevistas foram gravadas com a autorização do participante, mediante apresentação de termo de consentimento livre e esclarecido. As gravações foram transcritas e a análise dos resultados foi feita sobre as respostas dos entrevistados, fornecidas de forma espontânea, adotando o método de codificação aberta (STRAUSS E CORBIN, 1998; BARDIN, 1979).

A seguir apresentamos e discutimos os achados de pesquisa.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos nesta investigação permitem identificar alguns fatores que trabalhadores relacionam à sua felicidade com o trabalho, além de permitir vislumbrar significados de felicidade na visão dos entrevistados.

A análise de conteúdo das 54 entrevistas, 44 breves e 10 em profundidade, permitiu identificar a presença dos seguintes eixos temáticos nas respostas dos entrevistados:

Eixos temáticos identificados nas entrevistas breves (entrevistados ocupam cargos hierárquicos de até gerência intermediária)	Menções	%
Aspectos relacionados à organização do trabalho	43	91
Bom clima no ambiente de trabalho - relacionamentos com colegas	40	91
Ter oportunidade de crescimento	33	75
Ter bom desempenho	31	70
Se identificar com o trabalho - gostar do que faz	31	70
Ter reconhecimento	23	52
Condições de trabalho adequadas (aspectos físicos e ergonômicos)	17	39
Ter oportunidade de fazer o bem, participar de algo maior	7	16
Bom clima no ambiente de trabalho - relacionamentos com chefias	6	14
Equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida	6	14
Eixos temáticos identificados nas entrevistas em profundidade (entrevistados ocupam cargos hierárquicos de alta gerência)	Menções	%
Clima Organizacional: Ambiente de trabalho e Relacionamentos Interpessoais	8	80
Reconhecimento/valorização	6	60
Realização profissional – Gosto pelo trabalho	6	60
Autonomia	6	60
Contribuição social do trabalho	5	50
Realização Pessoal	5	50

Desafio	4	40
Crescimento pessoal	2	20

Tabela 1 - Eixos temáticos identificados nas entrevistas breves e em profundidade.

Fonte: produzido pelas autoras.

Na tabela 1 são apresentados os principais eixos temáticos identificados nas 44 entrevistas breves realizadas com entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de operacional até gerência intermediária e 10 entrevistas em profundidade realizadas com entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de alta gerência apresentados na ordem decrescente de frequência de menções.

Aspectos relacionados à organização do trabalho foram mencionados em 43 das 44 entrevistas breves realizadas com entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de operacional até gerência intermediária como fatores necessários para que se seja feliz no trabalho, isto é em 98% dos casos. Utilizou-se para a definição desse eixo temático o modelo de análise proposto por Mendes (2007), que define a organização do trabalho como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, as relações de poder que envolvem o sistema hierárquico, as modalidades de comando e as questões de responsabilidade. Inclui-se aqui a remuneração adequada, suficiente para suprir necessidades básicas, suficiente para se ter uma vida digna, suficiente para realizar seus objetivos de consumo além de benefícios atraentes e estimulantes (tema citado por 21 dos 44 entrevistados) e demais aspectos relacionados a como seu trabalho está organizado tais como ter diversidade de atividades, comunicação, metas e objetivos claros, autonomia para tomar decisões, flexibilidade de horário, políticas motivadoras (temas citados em 22 das 44 entrevistas).

O aspecto autonomia foi destacada em 60% das 10 entrevistas em profundidade realizadas com entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de alta gerência, envolvendo não apenas a tomada de decisões, mas a liberdade de propor e executar tarefas da forma que julgarem mais adequadas. Esse resultado pode ser sustentado pela abordagem de Dejours (1994) de que se um trabalho é livremente escolhido e organizado ele oferece vias de descarga da carga psíquica e é um trabalho equilibrante e estruturante.

Verifica-se também que quando questionados sobre o que é necessário para que se seja feliz no trabalho 88% do total de 54 entrevistados relatam ser necessário ter um bom clima de trabalho e de relacionamento com os colegas, assim como sustenta a Freitas (2006) o local de trabalho na empresa contemporânea ultrapassa as meras relações de trabalho e transforma-se no espaço festivo e íntimo de convivência, onde o pessoal e o profissional se integram. Nesse sentido os entrevistados afirmam que a felicidade no trabalho está relacionada com: “trabalhar em um ambiente descontraído”, com “colaboração”, com “pessoas bem humoradas”, “colegas éticos”, um “ambiente sem conflitos”, em que “as pessoas se respeitem”, em que possam se “expressar com espontaneidade”, no qual

sentem que “posso ser eu mesmo” que se trata de uma “extensão de casa”. Também foi ressaltada em uma entrevista a possibilidade de fazer amigos no trabalho e o prazer do convívio com eles fora da empresa.

Novamente remetendo ao modelo proposto por Mendes (2007) verificam-se aqui aspectos daquilo que a autora denomina como “Relações de Trabalho”, que são todos os laços humanos originados na organização do trabalho, tanto as relações com hierarquia, chefias, supervisores e demais trabalhadores. Interessante que enquanto o relacionamento com os colegas é citado em 48 das 54 entrevistas, o relacionamento com as chefias aparece em menor destaque sendo citado em apenas 8 entrevistas.

Mencionada por 75% dos respondentes das entrevistas breves realizadas com entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de operacional até gerência intermediária, a necessidade de crescimento aparece relacionada à felicidade no trabalho. Nestas entrevistas o crescimento aparece relacionado principalmente com a possibilidade de aprender, das 33 entrevistas que mencionaram crescimento, 11 relacionavam-no ao crescimento pessoal pelo aumento de conhecimento, aprendizagem e formação. No entanto a possibilidade de crescimento aparece nas entrevistas breves também relacionada com subir na carreira, ter aumento salarial, além de “chegar mais perto dos sonhos”.

Chama atenção que se observou que nas entrevistas em profundidade realizadas com entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de alta gerência o fator remuneração foi pouco destacado pelos entrevistados, tendo sido mencionada em apenas 2 entrevistas: uma estando relacionada como indicador de reconhecimento no trabalho e outra como elemento viabilizador de realização de necessidades/desejos pessoais. Este resultado pareceu a princípio contra intuitivo às pesquisadoras, dado que relação de trabalho é marcada pelo fato de ser remunerada, e a remuneração é a principal contrapartida oferecida pelas organizações em troca do trabalho, no entanto esta investigação não dá conta de tecer respostas, ou mesmo hipóteses a essas questões nesse momento, assim registramos aqui algumas perguntas de pesquisa a serem explorada futuramente: dinheiro realmente não traz felicidade (no trabalho)? Como a questão da remuneração se relaciona ao(s) discurso(s) sobre felicidade no trabalho? e, mais precisamente: quando trabalhadores de alta gerência falam sobre felicidade no trabalho, porque pouco falam da questão da remuneração?

Retornando ao apresentado na tabela 1, verificamos que nos relatos em profundidade apenas 2 dos 10 respondentes que ocupam cargos hierárquicos de alta gerência mencionaram explicitamente o fator crescimento e não se referiam à carreira, mas exclusivamente à aspectos pessoais relativos ao seu desenvolvimento crítico, moral e espiritual. Enquanto o eixo satisfação intelectual e aprendizado foi citado por 4 desses 10 entrevistados referindo-se à possibilidade de aprender coisas novas, inovar no trabalho e realizar tarefas que exijam algum exercício intelectual.

Ter um bom desempenho e identificar-se com o trabalho encontram-se empatados

nas entrevistas breves realizadas com entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de operacional até gerência intermediária tendo ambos sido citados por 31 dos 44 participantes como os fatores necessários para que sejam felizes no trabalho.

Ter um bom desempenho (citado por 70% dos entrevistados) parece estar relacionada à competência para executar bem o seu cargo/tarefas, conseguir atingir as metas estabelecidas pela organização e pelo líder, contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais, receber treinamento adequado para poder desempenhar bem suas tarefas, e ter atividades compatíveis com sua competência.

Nas entrevistas em profundidade estes fatores são apontados por 40% dos entrevistados, que se consideram felizes ao se sentirem desafiados para cumprir tarefas mais complexas, alcançar metas, superar limitações próprias ou do contexto de trabalho.

Já a identificação com o trabalho (também citado por 70% das entrevistas breves realizadas com entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de operacional até gerência intermediária e 60% das em profundidade realizadas com entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de alta gerência) se refere principalmente a gostar do que faz. Em 37 do total 54 entrevistas realizadas os entrevistados afirmam que para serem felizes no trabalho é necessário fazer aquilo que se gosta de fazer, pelo que se tem paixão, que se tem dom, vocação, aquilo que "faz brilhar os olhos". Como afirma Dejours (1996) o trabalho também pode ser fonte de prazer e mediador de saúde.

O reconhecimento, por sua vez, foi citado em 54% das entrevistas como fator necessário para a felicidade no trabalho (23 entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de operacional até gerência intermediária e 6 entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de alta gerência). Freitas (2006) descreve que o processo de identificação do indivíduo com seu trabalho envolve que seu grupo lhe assegure a satisfação do pertencimento, reconhecimento e existência "aos olhos de si mesmo e dos outros". A autora se apoia em Enriquez (1992) e aponta que a busca pelo reconhecimento, por aplausos e gratificações é uma necessidade narcisista inconsciente das pessoas e as organizações tentam responder a estes apelos substituindo o imaginário do indivíduo pelo seu próprio, prendendo-os na armadilha de seus próprios desejos. Neste sentido a necessidade de ser reconhecido é mencionada nas entrevistas como a necessidade de se sentir importante, sentir-se valorizado, se sentir necessário, de receber feedback positivo de clientes e líderes, além de "receber aumento salarial sem ter que pedir, como reconhecimento do esforço".

Mendes (2007) define por condições de trabalho os aspectos do ambiente físico, químico e biológico de trabalho, as condições de higiene, de segurança e as características antropométricas do posto de trabalho. Das 44 entrevistas breves realizadas com entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de operacional até gerência intermediária, 17 (isto é, 39%) citaram que para ser feliz no trabalho é necessário que o ambiente de trabalho seja adequado: limpo, organizado, seguro, agradável, com infraestrutura e materiais adequados para a realização das tarefas, além de ter equipamentos bons e recursos suficientes.

Interessante apontar que atemática das condições de trabalho apareceu apenas nas entrevistas realizadas com gestores de nível médio e demais trabalhadores que ocupam caros hierárquicos mais baixos, este tema não foi mencionado pelos entrevistados que ocupam cargos de gestão mais alta.

Com incidência menor nas entrevistas breves realizadas com entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de operacional até gerência intermediária foram ainda citados como fatores necessários para ser feliz no trabalho a necessidade de participar de algo maior e fazer o bem para si mesmo, para a família, para a comunidade, para o meio ambiente (7 menções, isto é 16%) e conseguir equilibrar a vida profissional com outras dimensões da vida como família, lazer, ter tempo para amigos, tempo para viajar (fator citado em 6 entrevistas, ou seja por 14% dos entrevistados).

Já nas entrevistas em profundidade realizadas com entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de alta gerência, verifica-se que 50% dos respondentes relataram a importância da contribuição social do seu trabalho para se sentirem felizes. Ainda nesta modalidade de entrevista, ficam empatados em 50% de relatos o fator Realização Pessoal, que aqui se refere ao já mencionado equilíbrio entre vida profissional e pessoal, confirmando a proposta de Paschoal, Torres e Porto (2010) sobre o bem-estar no trabalho estar atrelado percepção do indivíduo de em seu trabalho permite que ele expresse e desenvolve seus potenciais, bem como alcance suas metas de vida.

Outros temas também mencionados nas entrevistas realizadas com entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de operacional até gerência intermediária como fatores necessários para que se seja feliz no trabalho foram os seguintes: ter identificação com a empresa, orgulho da empresa ou com os valores da empresa (mencionado em 4 entrevistas); ter desafios (4 entrevistas); ser otimista, positivo, buscar "olhar o copo meio cheio" (4 entrevistas); ter garantia de direitos (2 entrevistas), ser inovador (1 entrevista), ter paciência (1 entrevista), ter igualdade, não ser discriminado (1 entrevista).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos nesta investigação permitem primeiramente compreender que felicidade no trabalho é possível visto que houve vários relatos de entrevistados afirmando serem felizes no trabalho. Reconhecemos que a felicidade é um conceito abstrato e particular de cada pessoa, e por meio da análise dos resultados buscamos elencar alguns fatores que tem foram comumente associados por alguns trabalhadores como estando relacionados àquilo que entendem como sendo importante para sentirem-se felizes no/com o trabalho.

A pesquisa evidencia que há algumas diferenças nas percepções (e discursos) sobre o que seja felicidade, e sobre o que é necessário para ser feliz no trabalho) conforme a posição hierárquica que o trabalhador ocupa: entrevistados que ocupam

cargos hierárquicos de alta gerência parecem destacar a importância de um bom clima organizacional, de bons relacionamentos interpessoais, possibilidades de reconhecimento e valorização, exercer uma profissão que gostam, ter autonomia, exercer um trabalho no qual reconhecem uma contribuição social, no qual se sente pessoalmente realizados, no qual tem desafios e que podem ter crescimento pessoal. Embora muitos desses aspectos estejam também presentes nas falas de entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de operacional até gerência intermediária, outros elementos ganham também destaque como sendo necessários para serem felizes no trabalho, tais como: a questão da remuneração justa, de ter oportunidades de crescimento na carreira da organização, a possibilidade de ter um bom desempenho, ter condições de trabalho adequadas (aspectos físicos e ergonômicos) e o possibilidade de ter equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida.

Outras considerações podem ser tecidas sobre esses achados de pesquisa: os resultados de pesquisa encontrados reforçam o que Enriquez (em MOTTA, FREITAS, 2000) afirma ser o discurso das empresas modernas de se posicionarem como uma comunidade ou grande família onde trabalho e laços fraternos coexistem com entusiasmo e prazer. Nos resultados destacaram o clima organizacional e o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho; o sentimento de identificação e gosto pelo trabalho; e a necessidade de sentir-se valorizado e reconhecido pelo trabalho prestado.

A análise das entrevistas realizadas, além de permitir a identificação de alguns fatores que estão atualmente sendo considerados por trabalhadores como necessários para que se seja feliz no trabalho, permite também identificar algumas noções do que os participantes consideram que seja felicidade e trabalho.

Em relação a trabalho, chama atenção o fato de que nas entrevistas breves realizadas com entrevistados que ocupam cargos hierárquicos de operacional até gerência intermediária há uma indistinção entre trabalho e emprego. Quando questionados se são felizes no seu trabalho, se é possível ser feliz no trabalho, ou o que é necessário para ser feliz no trabalho, verifica-se que entrevistados comumente direcionam sua resposta relacionando a felicidade ao emprego, ao que é necessário para ser feliz em uma estrutura burocrática, hierárquica e em uma situação heterogerida.

Em relação aos antecedentes necessários para que sejam felizes no trabalho é interessante notar que os entrevistados falam em termos gerencialistas (GAULEJAC, 2007) – isto é, reproduzem um discurso da gestão (da psicologia organizacional, das teorias da motivação, das teorias da qualidade de vida no trabalho), relatando, por exemplo, que para serem felizes no trabalho precisam ter um bom desempenho. Pode-se inferir que uma noção a respeito do que é, ou deveria ser, felicidade no trabalho a partir desse discurso, já molda sua expectativa em relação ao que esperar do trabalho/emprego.

Essa pesquisa teve caráter exploratório e buscou proporcionar alguns elementos para a reflexão sobre a temática da felicidade relacionada ao trabalho. É difícil definir felicidade. Em pesquisas científicas a felicidade tende a ser operacionalizada de forma discricionária

partindo-se de hipóteses apriorísticas, e mensurada em termos de percepção de bem-estar, qualidade de vida, satisfação, vivências de prazer, entre outros (VEENHOVEN, 2015), buscamos como diferencial nesta investigação trazer um outro olhar para essa temática, buscando compreender o que seja e quais antecedentes capazes de influenciar a felicidade relacionada ao trabalho a partir da percepção dos próprios trabalhadores, do que eles mesmos conceituam como sendo felicidade, e do que eles mesmos apontam como sendo necessário para que sejam felizes, defende-se que os fatores aqui identificados a partir da sua fala possam ser melhor estudados e levados em consideração na busca de melhorias organizacionais.

REFERENCIAS

AMARAL, C. R. L.; DIAS, F. P. A. Felicidade e Motivação: uma interação para o sucesso empresarial. Revista Pretexto, v. 2, n. 1, p. 55-58, 2001

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979

BENDASSOLLI, P. F. Factor Humano: Felicidade e Trabalho. GV Executivo, v.6, n.4, p.57- 61, 2007

BURRELL, G; MORGAN, G. Sociological Paradigms and Organizational Analysis.

Ashgate, 1979

CARVALHO, G. D. S. O vazio e a felicidade. Revista Pretexto, v.2, n. 1, 77-82, 2001

CARVALHO, M. B.; GONÇALVES, C. A.; PARDINI, D. J. A Felicidade em foco –

Mensurando conceito metafísico para estratégia governamental e recomendações organizacionais. Revista de Administração da UFSM, v. 3, n. 2, p. 269-287, 2010

CUNHA, M. P. et al. Organizações Positivas. Lisboa: Dom Quixote, 2007

DEJOURS, C. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: FGV, 2000

______. A loucura do trabalho. São Paulo: Atlas, 1987

______. A Loucura do Trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho. 5.ed. São Paulo:Cortez, 1992

______. O fator humano. Rio de Janeiro: FGV, 1997

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à Analise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. São Paulo: Atlas, 1994

ENRIQUEZ, E. L'organisation em analyse. Paris, PUF, 1992

FERREIRA, M C; MENDES, A. M. Trabalho e riscos de adoecimento – o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira. Brasília: FENAFISP, 2003

FISHER, C. D. Happiness at work. International Journal of Management Reviews, v.12, n.4, p.384-412, 2009

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma? 5ed. Rio de Janeiro:FGV, 2006

GAULEJAC, V. Gestão Como Doença Social - Ideologia, Poder Gerencialista e Fragmentação Social. São Paulo: Ideias & Letras, 2007

HELOANI, R.; LACMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. Revista Produção, v. 14, n. 3, p. 077-086, set./dez, 2004

MELO, R. S. de. Dignidade humana e meio ambiente do trabalho. Brasília: Pontual, 2005

MENDES, A. M. (Org.) Psicodinâmica do trabalho: Teoria, método, pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007

MOTTA, F.C.P.; FREITAS, M. E. (Org) Vida Psíquica e Organização. Rio de Janeiro: FGV, 2000

PASCHOAL, T.; TORRES, C.; PORTO, J. B (2010). Happiness at Work: Relations with Organizational Support and Social Support. Revista de Administração Contemporânea, v.14, n. 6, nov/dec, p.1054-1072, 2010

REGO, A. et al. Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness? Journal of Occupational Health Psychology, v.14, n. 2, p.148-164, 2009

SANTANA, J. C. A distância real da gestão. Revista Gestão & Planejamento, v.1, n.3, art. 4, 2001.

SEWAYBRICKER, L.E (2010). A atual relação entre homem e trabalho: (im)possibilidade para a eudaimonía? Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v.1, n.2, p.162-184, 2010

STRAUSS, A; CORBIN, J. Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008

TAMAYO, A. Cultura e saúde nas organizações. Porto Alegre: Artmed, 2004

VASCONCELOS, A. F. Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v.10, n.1, p.1-18, 2004

VEENHOVEN, R. Concept of Happiness. World database of happiness. May-2015. Disponível em: http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl. Acesso em 30.05.2016.

VERGARA, S. C. Métodos de Pesquisa em Administração. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2015

WRIGHT, T. A.; BONETT, D. G. Workplace turnover job satisfaction and psychological wellbeing as nonadditive predictors of workplace turnover. Journal of Management, v.33, p.141- 160, 2007.

CAPÍTULO 20

OS IMPACTOS DA REFORMA TRABALHISTA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Data de aceite: 01/01/2022

Tiago de Jesus Batista
Pontifícia Universidade de Goiás (PUC)
http://lattes.cnpq.br/2724290317104455

Kátia Barbosa Macêdo
Pontifícia Universidade de Goiás (PUC)
http://lattes.cnpq.br/6558782387284931)

RESUMO: As mais recentes transformações da organização do trabalho e das relações socioprofissionais ocorreram no plano institucional brasileiro, por meio da aprovação da Lei n. 13.467 (2017), denominada Reforma Trabalhista. Trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo exploratório envolvendo dez trabalhadores administrativos de uma organização em gestão de saúde. A coleta de dados foi realizada através de análise documental e entrevistas individuais. Como técnica de análise dos dados utilizou-se análise discursiva e análise clínica do trabalho. Os resultados indicam que a organização do trabalho na empresa de gestão em saúde, assegura ao sujeito a experiência profissional decorrente da cultura organizacional que oferecem o suporte para manter a criatividade, permitindo entre os trabalhadores desenvolver sua inventividade, inteligência e talento. Por outro lado, estão as dificuldades causadas pela falta de rotinas, normas e procedimentos que acarretam aflição para o sujeito, angústia por não ter domínio sobre a constituição e características das tarefas, mesmo admitindo que a empresa está em expansão. Foi possível compreender como o meio de contratação baseado na pejotização impacta diretamente na organização do trabalho e apresenta uma precarização das relações de trabalho, o que consequentemente gera uma desproteção social aos trabalhadores.
PALAVRAS-CHAVE: psicodinâmica; reforma trabalhista; organização do trabalho.

THE IMPACTS OF THE LABOR REFORM ON THE ORGANIZATION OF WORK

ABSTRACT: The most recent transformations in the organization of work and socio-professional relations took place at the Brazilian institutional level, through the approval of Law n. 13,467 (2017), called the Labor Reform. This is a descriptive exploratory case study involving ten administrative workers of an organization in health management. Data collection was carried out through document analysis and individual interviews. As data analysis technique, discursive analysis and clinical analysis of the work were used. The results indicate that the organization of work in the health management company assures the subject the professional experience resulting from the organizational culture that offers support to maintain creativity, allowing the workers to develop their inventiveness, intelligence and talent. On the other hand, there are the difficulties caused by the lack of routines, rules and procedures that cause distress for the subject, anguish for not having control over the constitution and characteristics of the tasks, even admitting that the company is expanding. It was possible to understand how the contracting method based on pejotization directly impacts the

organization of work and presents a precariousness of work relations, which consequently generates a lack of social protection for workers.
KEYWORDS: psychodynamics; labor reform, work organization.

1 I O CONTEXTO ATUAL DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

As mudanças da organização do trabalho e das relações de trabalho aconteceram no plano institucional brasileiro, por meio da da Lei n. 13.467 (2017), conhecida como Reforma Trabalhista, esta lei implanta várias alterações na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) como: novas formas de contratação, flexibilização de jornada de trabalho, terceirização, pejotização e altera normas e regras de segurança no trabalho. O trabalho, dessa forma, é reorganizado. São iniciadas "novas" formas de negociar, de estabelecer as relações de trabalho, as jornadas de trabalho, de remunerar, de oferecer segurança com o intuito de diminuir os gastos, aumentar o lucro e a produtividade como forma ajustável atendendo às demandas da organização frente ao cenário globalizado.

O impacto das mudanças causado pela reforma trabalhista é caracterizado pela precarização da saúde dos trabalhadores e das relações de trabalho. A precarização do trabalho implicado no ritmo das mudanças organizacionais, reestruturações e terceirizações, nas atividades reguladas por contrato, ou mesmo sem qualquer garantia social, trazem graves consequências para o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores. Se o local de trabalho se apresenta como de alto risco psicossocial, deverá ser a partir dele que poderemos melhor abordá-lo objetivando a proteção da saúde e bem-estar dos trabalhadores através de medidas coletivas (ILO, 2012, 2016; Alves,2011).

Para além das condições de trabalho, as pesquisas mostraram que pressões são decorrentes da organização do trabalho (divisão das tarefas, repetição, cadência, hierarquia, comando, controle). Para Dejours (1992), as condições de trabalho têm como alvo o corpo, enquanto, que a organização do trabalho atinge o funcionamento psíquico.

Este artigo está estruturado em duas partes: inicialmente são discutidos os fenômenos do mundo do trabalho decorrentes da reforma trabalhista e seus impactos nas organizações do trabalho. Em seguida, apresenta-se a Psicodinâmica do Trabalho e os conceitos centrais para a análise do conceito de organização do trabalho e suas implicações para os trabalhadores. Por fim, os resultados a partir da identificação das características da organização do trabalho após a reforma trabalhista, consequentemente as vivências de prazer-sofrimento, e os efeitos sobre a saúde mental dos trabalhadores.

2 I REFORMA TRABALHISTA E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A Lei n. 13.467 (2017), conhecida como reforma trabalhista, causou mudanças significativas no padrão de regulação das leis de trabalho no Brasil, pois alterou mais do que as relações de trabalho, produziu efeitos sobre a economia, o mercado de trabalho,

a proteção social e as organizações de trabalho. A reforma trabalhista apresenta diversas e sensíveis modificações na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Assim, de acordo com Barbosa (2017), a Lei n. 13.467 (2017), veio com o objetivo de regulamentar o trabalho, preencher lacunas e regular os direitos e os deveres tanto de trabalhadores como empregadores.

A legislação trabalhista é de suma importância para regular o sistema laboral de uma sociedade, afirma Delgado (2017). A Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (1943), é uma realidade diversa dos dias atuais. A Reforma Trabalhista é um fato que passou a fazer parte da vida de todos os brasileiros, e as alterações não impactaram apenas os trabalhadores, mas sobretudo as organizações do trabalho que tiveram que lidar com novas e complexas modalidades de trabalho.

Essas novas modalidades de trabalho também são apostas para a ampliação da produtividade e da competitividade da economia. O discurso oficial é ideologicamente comprometido com a lógica do capital, que visa aumentar o lucro dos empresários e retirar direitos dos trabalhadores. Nesse discurso oficial, a modernização da legislação trabalhista pretendia, por meio da "flexibilização e das negociações" entre empregadores e empregados, proporcionar novos arranjos que possibilitem otimizações e ganhos tanto para os trabalhadores quanto para a empresa. Na prática, percebe-se que os objetivos eram outros. Essas mudanças geradas pelo globalismo e pela abertura econômica influenciaram tanto as pessoas e a sociedade quanto as organizações que tiveram que se adaptar, transformando suas estruturas, suas atividades e seus processos para continuarem competitivas e se adaptarem à nova dinâmica do mercado mundial, segundo Lopes (2018).

Para autores da sociologia do trabalho afirmam que o fenômeno da reforma representa a principal forma de flexibilização e precarização do trabalho na conjuntura social contemporânea, como por exemplo Druck (2013). Partindo dessa perspectiva, e considerando outras formas de trabalho flexível como a chamada terceirização e a pejotização, pode-se refletir que o processo possibilita à elaboração de condições sociais precárias e suas consequências para a saúde mental dos trabalhadores e para as organizações de trabalho. Isso porque a precarização promove um trabalho inseguro que não oferece estabilidade ou garantia, e retira direitos e benefícios do trabalhador, que para sobreviver se vê obrigado a se submeter a más condições de trabalho. Dessa forma, Vargas (2016), define a precariedade como aquela em que os trabalhadores ficam em "situação de risco, vulnerabilidade ou degradação", bem como "a partir das condições objetivas e subjetivas de exercício do trabalho propriamente dito". Nessa lógica encontram-se o trabalho assalariado sem regulamento, a subcontratação, o trabalho em tempo parcial e o trabalho informal (Padilha 2009, p.38).

Em razão das várias formas de precarização do trabalho que a reforma trabalhista possibilita, espera-se que o tema seja debatido nas organizações. Mas a taxa de desemprego atual no Brasil aponta para um futuro preocupante, tendo em vista que o desemprego pode

fazer com que muitos trabalhadores se submetam a quaisquer condições de trabalho, o que poderia acarretar, em aceitarem trabalhos precários – o que para Standing (2013), já tem sido um movimento na lógica da flexibilidade do trabalho.

Outros fatores como desemprego crescente e o declínio do trabalho descente contribuem para o comprometimento da saúde mental indicando expansão dos quadros de depressão (4,4% da população mundial), transtornos de ansiedade (3,6% da população mundial) e das taxas de suicídio (800.000 pessoas/ano) OMS (2017). O aumento do número do registro de doenças a cada ano instiga os pesquisadores a investigarem as relações entre o surgimento de doenças (físicas, mentais ou psicossomáticas) e a organização do trabalho e as modificações nas relações socioprofissionais.

A organização do trabalho pode tanto se constituir como um fator que fornece suporte para a saúde mental do trabalhador, como também um fator de fragilização mental, o que torna o modelo de gestão de pessoas nas organizações como fundamentais para a promoção da Saúde Mental dos trabalhadores. A relação saúde-doença-trabalho para a Psicodinâmica do Trabalho é, então, estabelecida a partir da relação de um trabalhador com seus pares, mediado pela relação daquele com o real do trabalho, de forma a mobilizar seus recursos individuais e/ou coletivos e através do qual se espera uma retribuição, que pode ser financeira, mas que além de tudo é moral e simbólica (Merlo, 2014).

2.1 A organização do trabalho para a Psicodinâmica do Trabalho

O trabalho para a psicodinâmica é definido por Dejours (2011, p. 78) como a "atividade manifestada por homens e mulheres para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho". Nesta lacuna entre o prescrito e o real está a ação humana que se denomina trabalho. Dejours (2003), define o real como a dimensão não-prescrita e, por isso, inusitada do trabalho, trata-se, pois, da dimensão que engaja subjetivamente o trabalhador no trabalho. Entre o trabalho prescrito e o trabalho real há a participação do indivíduo com suas ações (criatividade, saber-fazer) para que o trabalho se realize e, tanto o sujeito como as organizações tenham condições de atingir seus objetivos.

Dejours (2004), pode constatar em suas investigações que existem distorções significativas entre a organização do trabalho imposta pela hierarquia, como "trabalho prescrito" e o trabalho realizado na prática em que envolve o saber fazer do trabalhador, concebido como "trabalho real" de domínio exclusivo do trabalhador para dar conta das diversidades advindas de suas atividades laborais. Para Dejours o real do trabalho confronta o sujeito ao fracasso, de onde surge um sentimento de impotência, até mesmo de irritação, ou ainda de decepção. Neste sentido, a impossibilidade de execução do trabalho real resulta em uma situação desagradável e conflituosa que mobiliza a subjetividade do trabalhador de um modo afetuoso.

Aquele que se envolve subjetivamente com todas as responsabilidades inerentes a sua tarefa e encara honestamente as dificuldades que surgem na gestão da discrepância

existente entre o trabalho prescrito e o afetivo, adquire progressivamente, uma experiência entre o trabalho prescrito e o afetivo, adquire progressivamente, uma experiencia do mundo que é inicialmente uma experiência do real (Dejours, 2008, p. 226).

Dejours (1999), ressalta que o trabalho é mobilizado justamente ali onde a ordem tecnológica é insuficiente, portanto, requer a criatividade, cooperação, confiança, mobilização subjetiva e reconhecimento.

Na organização do tralhado prescrito encontra-se todo o conjunto de determinações materiais e sociais ao trabalho, ou seja, as legislações que rege as relações de trabalho e acordos, sistemas de normas e procedimentos próprios de cada organização, (planejamento, rotinas e controles) e estilo de liderança. Pela forte influência que exerce no contexto das organizações, os processos de comunicação são parte da organização prescrita já que buscam orientar uma mesma interpretação das situações de trabalho. Por sua vez, as relações de trabalho dizem dos aspectos ligados ao conjunto das relações sociais pelo trabalhador, sejam elas hierárquicas, chefias, com outros trabalhadores. Inclui também as relações externas – clientes, fornecedores e fiscais (Fleury & Macêdo, 2015).

A psicodinâmica do trabalho analisa a organização do trabalho considerando: as condições de trabalho e as relações de trabalho. As condições de trabalho dizem dos aspectos ligados à ambiência física. Todos estes fatores são preponderantes para o bom andamento do trabalho (Dejours, 1993).

Neste sentido o trabalhador reage com sofrimento a partir de como: relações rígidas, sobrecarga, deficiência de normas, falta de procedimentos, falta de reconhecimento e metas inalcançáveis, podemos considerar como relação conflituosa por ter, de um lado, a expectativa do trabalhador e, do outro, a rigidez sobre o modo de funcionamento da organização, impedindo o trabalhador de atribuir um sentido e significado ao seu trabalho. Nestas condições, o sofrimento pode assumir duas facetas: criativo ou patológico. O sofrimento torna-se criativo quando é transformado e o trabalho é ressignificado por meio da criatividade, e patológico quando não existe possibilidade de negociação (liberdade e autonomia) entre o sujeito e a organização do trabalho (Dejours, Abdouchelli & Jayet, 1994).

Portanto, a organização do trabalho é considerada como mediadora podendo contribuir para o bem-estar ou o adoecimento dos trabalhadores.

3 I MÉTODO

Para o desenvolvimento da pesquisa foi realizado um estudo de caso de caráter descritivo e exploratório, que foi embasado na psicodinâmica do trabalho que busca compreender os aspectos psíquicos e subjetivos que são mobilizados a partir das relações e da organização de trabalho. Foram realizadas entrevistas individuais que foram transcritas e

analisadas pela análise discursiva. Para que se possa afirmar que um determinado enfoque é um discurso analítico, o indivíduo deve necessariamente dizer algo mais, não é apenas uma questão de definição, porém trata de assumir uma posição dentro de um conjunto de argumentos bem questionados, mas importantes para um maior nível de compreensão, Bauer e Gaskell (2010).

3.1 Campo de pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma organização localizada na região Centro-Oeste do Brasil. A empresa possui 4 anos é especializada em gestão de unidades de saúde, com foco em monitoramento de plantões médicos e no gerenciamento de equipe multiprofissional, além de oferecer consultoria especializada na área de saúde em instituições hospitalares.

A organização possui filiais nas regiões centro-oeste e norte do Brasil, atuando e gerenciando hospitais de campanha na pandemia da covid-19.

3.2 Participantes

Participaram do estudo dez trabalhadores administrativos com idade entre 21 e 52 anos de ambos os sexos. O critério básico de inclusão dos participantes da pesquisa foi de atuar na organização com o contrato de trabalho na modalidade - pessoa jurídica (PJ). Os critérios de exclusão foram: a) profissionais contratados nas Consolidações das Leis Trabalhistas (CLT), b) profissionais afastados, c) estagiários e jovens aprendizes.

3.3 Instrumentos

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas individuais com os participante, além da análise documental.

3.4 Procedimento para coleta de dados

Foram entrevistados os participantes individualmente, com duração média de 60 minutos cada (sendo gravadas em áudio e transcritas). O roteiro foi elaborado considerando os eixos de análise da Psicodinâmica do trabalho visando propiciar a livre associação visando levantar suas vivências em relação ao seu trabalho. O material foi analisado por dois juízes para avaliar a concordância na categorização e, posteriormente, nas situações discordantes utilizou-se um terceiro juiz.

3.5 Análise

Para análise deste estudo foram utilizadas a análise discursiva e a análise clínica do trabalho. Foram definidos alguns parâmetros como dados sociodemográficos, além dos elementos de análise a partir da Psicodinâmica do trabalho, que foram: organização do trabalho (prescrito), condições de trabalho, e relações de trabalho. Utilizou-se da

análise documental, que segundo Oliveira (2007), são registros escritos que proporcionam informações em prol da compreensão dos fatos e das relações, ou seja, possibilitam conhecer o período histórico e social das ações e reconstruir os fatos e seus antecedentes, pois se constituem em manifestações registradas de aspectos da vida social de determinado grupo. Como técnica de análise dos dados utilizou-se a análise discursiva e análise clínica do trabalho.

3.6 Procedimentos Éticos

Para garantir o sigilo da organização e de seus participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foi devidamente assinado por todos os participantes, e o projeto de pesquisa teve aprovação no comitê de ética em Pesquisa (CEP[1]).

Possibilitando o anonimato e visando melhor compreensão, foi adotado uma forma de identificação específica dos participantes, sendo identificado individualmente pela letra "P" em seguida por um algarismo arábico, resultando nas seguintes identificações: P1, P2, P3, assim sucessivamente até o Participante 10 (P10).

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo serão apresentados a partir dos dados sociodemográficos dos trabalhadores administrativos participantes da pesquisa, para posteriormente abordar os aspectos relativos à primeira grande categoria a Organização do Trabalho conforme as subcategorias: Organização do trabalho prescrito, Condições de trabalho e Relações de Trabalho.

4.1 Dados sociodemográficos dos participantes

A pesquisa contou com dez participantes, dos quais, 4 eram do sexo masculino e 6 do sexo feminino, entre eles: 5 eram solteiros, 3 casados, e 2 divorciados. A média de idade entre os participantes variou de 21 a 52 anos. Desses 60% possuíam curso superior completo e 40% incompleto - cursando nível superior. Sobre os cargos ocupados 7 eram analistas, 2 eram gerentes e 1 diretor. Destaca-se o tempo de trabalho dos participantes na organização que é em média 22,5 meses. Cada trabalhador lida com suas atribuições de forma distinta dentro da organização, que está em processo de mudança de diretoria e constituição de novos procedimentos e rotinas.

4.2 Organização do Trabalho

A organização do trabalho estabelece a divisão do trabalho tanto técnica quanto socialmente, implica ainda na definição de normas e processos, bem como determina os tempos, as jornadas de trabalho, as metas e prazos que regulam o trabalho. Estas prescrições são estabelecidas como um guia, um juízo para que a tarefa possa ser

1 CAAE 39240620.0.0000.0037

executada, conforme determinado por um outro que concentra o poder de definição. Portanto, a transmissão do prescrito exige uma comunicação e um esforço de interpretação comum entre os trabalhadores. Ao defrontar-se com o real do trabalho tendo as prescrições como guia o trabalhador tem que enfrentar o inesperado, o imprevisto, o risco, identificando uma lacuna a ser superada (Dejours, 2004).

Neste sentido a organização do trabalho é o resultado de uma negociação que envolve as tarefas quanto as relações humanas de trabalho. Assim, a relação com o trabalho, não é apenas técnica, cognitiva ou física, sobretudo uma relação intersubjetiva e uma relação social.

A organização do trabalho da empresa estudada para os trabalhadores apresenta-se sob dois aspectos: um pelo que é demandado para os trabalhadores através das solicitações dos diretores para atender em específico questões contratuais, o segundo na responsabilidade por atuar diretamente nos hospitais de campanha construído durante emergência de saúde pública, como a atual situação da pandemia, covid-19. Considera-se para este estudo as mudanças ocorridas na organização do trabalho estudada o antes e após a reforma trabalhista e consequentemente os resultados apresentados.

Nota-se uma jornada de trabalho exaustiva, com ritmos acelerados em razão do alto volume de demanda, não conseguindo ser executado dentro do horário do expediente, conforme fala do **P3:** *"Só que tem dias que a gente sofre uma correria aqui que não é tão legal, tem dias mesmo que eu mesma e o pessoal do ... e outro colegas também de outros setores, a gente chega muito cedo as vezes sai muito tarde por causa da demanda de trabalho que nós temos que é muito grande."* Esta fala é reforçada pelos participantes **P2** e **P4:** "*Meu trabalho é de domingo a domingo, eu fico à disposição da empresa" "aqui dentro, sou um profissional, qual o serviço que você faz qual é o horário que você tem que cumprir, um horário estipulado, aqui você não vê isso, e quando tem um problema na empresa seu horário tem que ser flexível".*

Anterior a reforma trabalhista, observa-se, pelo discurso dos participantes e das análises documentais que o cumprimento da carga horária era 08 horas por dia, em horário comercial de segunda a sexta, pois os trabalhadores necessariamente registravam o ponto, havendo o controle da organização para não ter acúmulo de horas extras.

O trabalhador tenta atender as demandas em sua jornada de trabalho, ao tempo em que não consegue, leva trabalho para casa, tempo em que cede à invasão do espaço privado e familiar pela pressão do trabalho, como no caso do **P7**: "*Sim, por exemplo na semana eu não tenho disposição para fazer mais nada, por exemplo antes eu tinha uma vida mais ativa no sentido de fazer atividade física, tem 6 meses que eu não faço mais nada porque eu não tenho mais disposição para fazer".*

No modelo de contratação em que os trabalhadores atuam como pessoa jurídica (PJ) não se estabelece como parâmetro o que é preconizado pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) uma forma de garantir a saúde do trabalhador. Há uma sobrecarga

de trabalho em prejuízo à saúde física e mental, conforme descrição dos participantes **(P4)**: "*eu levo para casa, ou seja, eu trabalho 24 horas por dia, eu sou cobrado eu tenho mensagem eu tenho e-mail, eu tenho tudo que comprova que eu trabalho 24 horas por dia*". **(P8)**: "..., *eu fico ansiosa, porque eu sou ansiosa então essa ansiedade vai me gerando um nervoso de não conseguir realizar aquilo a tempo e a pessoa ficar prejudicada por conta disso e aí acabar levando uma bronca, mas sempre dá para avisar quando é no final da tarde que eu fico um pouco mais pensativa "nossa não vai dar tempo".*

A lacuna entre a organização do trabalho prescrito e o real do trabalho parece ser experimentado pelo sujeito de forma mais intensa pela ausência mesmo de uma organização prescrita (Dejours, 2004, 2012a). Essa ausência insere o sujeito no estado de insegurança e medo, mesmo que siga as prescrições estabelecidas pela organização.

A organização do trabalho, com suas prescrições, direciona os destinos que o sofrimento do trabalhador terá, podendo ser criativo ou patogênico. Para Dejours (2009), no sofrimento criativo, o indivíduo mobiliza-se para transformação do sofrimento em algo benéfico para ele mesmo, para tanto deve encontrar certa liberdade na organização. Já o sofrimento patogênico está relacionado à ausência de flexibilidade da organização do trabalho, ao qual impede que o sujeito encontre vias de descarga pulsional nas suas atividades laborais, utilizando-se de estratégias defensivas para suportar o contexto do trabalho.

A cultura da organização é que sustenta a cooperação e a criatividade, permitindo entre os trabalhadores vivências de prazer, tornando mais suportáveis as dificuldades encontradas durante a execução das tarefas, como no caso do **(P8)**: "..., *são bons, são pessoas que são unidas, o que precisar eles ajudam, tiram suas dúvidas".* **(P7)**: "*..., eu considero um ambiente bom de se trabalhar, embora com a expansão nos últimos tempos cresceu bastante então acaba que estava entrando numa fase de ajustes...".* **(P3)***: "..., aqui sempre tem alguém acompanhando o seu serviço de perto e isso de certa forma para mim é uma segurança, para eles saberem se eu estou fazendo o serviço direito, o andamento dos processos, para mim é ótimo eu achei até melhor porque antes nós não tínhamos".*

É através do diálogo aberto e respeitoso que as contradições do trabalho se tornam visíveis, constituindo o momento em que são partilhadas a cooperação, e a confiança. A confiança está no seio da cooperação, pois é preciso que haja confiança para que as pessoas se mostrem, deem visibilidade ao seu trabalho. Por esse motivo, Dejours (2012a), nos alerta sobre a necessidade de permitir o surgimento do processo de construção da confiança no espaço coletivo. As vivências de prazer se manifestam por meio do reconhecimento, da cooperação e da realização, com a liberdade no trabalho. Constituem como um dos indicadores de saúde no trabalho por possibilitarem a estruturação psíquica, a identidade e a expressão da subjetividade no trabalho, de modo a viabilizar as negociações, a formação de compromisso e a ressonância entre o subjetivo e a realidade concreta de trabalho (Dejours, 2008).

4.3 Condições de Trabalho

As condições de trabalho, para Dejours (1992), podem ser definidas pelas características ergométricas do local de trabalho, incluindo o próprio ambiente físico do local de trabalho, composto pelas condições de higiene, segurança, temperatura, pressão, vibração, irradiação, altitude, barulho, vírus e bactérias; em síntese; as condições físicas, químicas e, até mesmo biológicas, que envolvem as atividades laborais, sendo o trabalhador o principal centro de estudos.

No que se refere as condições do trabalho anterior a reforma trabalhista a organização possibilitava um controle rigoroso de condições de trabalho havia inspeções constantemente onde era avaliado os riscos de saúde ocupacional, controle de entrega e disponibilização de equipamentos de forma igualitária.

No caso específico da organização em gestão de saúde, foi realizado uma análise documental e pelas observações na fase de pré-pesquisa, observou que, após a reforma trabalhista houve critérios diferentes na organização para distribuição de máquinas e equipamentos e o acesso a eles, sendo confirmado pela fala do **(P2)**: "*Falta notebook, quando precisamos temos que utilizar o nosso próprio"*. **(P7)***: "..., então eu acho que as vezes não é dado tanta atenção para isso, por exemplo acaba que as vezes eu me sinto meio que prejudicada sabe, a máquina que eu tenho é fixa, e eu precisei trabalhar em casa, em muitas vezes eu tive muito trabalho para desmontar para levar para casa. Não tem notebook, eu tive que levar o fixo para casa e acabou que eu desisti de ficar em casa porque eu tinha que voltar aqui para fazer outras coisas".*

Observou-se, que para outros trabalhadores é fornecido o suporte com máquinas e equipamentos, conforme fala do **(P6)**: "..., *no geral é bom sim, temos o que precisamos para trabalhar".* **(P8)**: "*Pelo menos lá na minha .... o que eu preciso eu tenho, e sempre quando eu preciso de uma coisa eu posso solicitar que eles vão ver a melhor maneira de me atender".*

Existem dois grupos; um que considera que não recebe os equipamentos adequados para desenvolver seu trabalho, e outro que considera receber suporte organizacional. Neste sentido, o tratamento desigual dos indivíduos dentro da organização gera um sentimento de exclusão que reflete no sentido dado ao trabalho.

A fala do **(P10)**: reforça a falta de equipamentos para o suporte adequado aos trabalhadores: *"Eu tive covid e tive que usar meu notebook pessoal para trabalhar em casa."*

Para a PDT o trabalhador passa por constrangimentos e sofrimentos ao deparar-se com a rigidez na organização do trabalho e nas relações estabelecidas por aquele ambiente. O que afeta diretamente o bom desempenho das atividades (Dejours, 2012d).

Para Dejours (2008), o grande palco do sofrimento, hoje, é o trabalho, tanto para os que dele se acham excluídos quanto para os que nele permanecem. Na busca por

um equilíbrio possível, mesmo à custa de um sofrimento, os trabalhadores se conformam à sombra de critérios sociais de normalidade. Para a psicodinâmica do trabalho, faz-se relevante compreender como os trabalhadores conseguem manter certo equilíbrio psíquico, mesmo estando submetidos a condições de trabalho desestruturantes, Dejours (2008).

A construção intersubjetiva neste sentido está relacionada a identidade profissional ligada aos fatores que implica nas condições de trabalho, que na contemporaneidade vem sofrendo os efeitos da flexibilização e da precarização.

4.4 Relações de trabalho

As relações de trabalho são influenciadas ~~uma~~ pela forma de gestão. O sujeito chega no trabalho com sua história de vida pessoal e reage de forma diferente as dificuldades ali encontradas, para Dejours (2004), é por meio do trabalho que o sujeito se engaja nas relações sociais.

As relações de trabalho abrangem todos os laços que o trabalhador estabelece a partir do universo organizacional através das chefias, clientes, fornecedores e fiscais (Dejours, 2012b; Fleury & Macêdo, 2015; Macêdo & Heloani, 2019).

Foi possível observar que na organização estudada as relações de trabalho anterior a reforma trabalhista possibilitavam uma maior cooperação e envolvimento entre os trabalhadores, pois o convívio era mais próximo com uma segurança e possibilitava uma maior interação nos espaços informações da organização.

Nota-se que no contexto administrativo, após a reforma trabalhista houve alterações gerando insegurança nas relações mais ainda há um bom convívio com aproximação entre os trabalhadores em relação as chefias, a supervisão e com os outros trabalhadores. Observa-se na fala do participante **(P2)**: *"..., no geral é bom, o presidente é a melhor pessoa que eu já trabalhei, não tenho vontade de sair daqui ele está sempre disponível para tudo, para te escutar para resolver o que tem que resolvido, é uma pessoa humilde sabe de coração grande".* **(P8)**: *"São pessoas disponíveis, sempre quando você tem alguma dúvida eles estão dispostos ali pra sanar e poder tentar ajudar".* **(P3)**: "..., *tem setores que são altamente cooperativos".*

Não há uma troca de informações entre os trabalhadores sobre suas tarefas e não há espaço deliberativo comum, a não ser por algumas reuniões pautadas em implantação de novas unidades de saúde. Observa-se que os espaços de discussão existem, de forma fragmentada, as reuniões ocorrem quando existem uma demanda específica, por interesse da gestão. Portanto, percebe-se que a empresa estudada não favorece as vivências de prazer. Verifica-se, então, que os encontros em sua grande maioria são esporádicos. Nota-se na fala do participante **(P5)**: *"A gente não tem esse tipo de reunião, desde quando eu entrei aqui a gente iniciou implantando essas reuniões, porém foi feito umas duas vezes só."*

O participante **(P3)** retrata na sua fala a mesma situação do (P5): *"Volta e meia eu*

tenho reuniões com algumas equipes, mas uma reunião geral assim, todo mundo junto não tem, de vez em quando tem". Neste sentido é importante compreender que o trabalho coletivo é construído em torno das regras de trabalho comuns, cuja construção deriva do próprio coletivo. Essas regras, além de ter uma perspectiva técnica, contêm regras sociais que organizam o viver junto. Trabalhar não é somente produzir, e também viver junto Dejours (2012b). Gernet e Dejours (2011), alertam que, na ausência disso, há apenas um grupo de pessoas que podem compartilhar interesses em comum e não um coletivo de trabalho.

O participante **(P7)** reconhece a dificuldade de não ter um espaço para discussão coletiva entre os trabalhadores: "..., *só tem reuniões quando acontece alguma coisa, mas não é uma rotina. Seria muito melhor se tivesse reunião com todos, porque até pelo o fluxo das coisas acontecendo, teria um planejamento uma comunicação melhor, eu acho que seria essencial. Não tem reuniões pré-definidas, é somente quando precisa...".*

Se os trabalhadores não possuem espaço de discussão para falarem sobre o seu trabalho, suas dificuldades e angústias, se não são reconhecidos como sujeitos que podem contribuir com a organização do trabalho, esses podem apresentar uma dificuldade emocional, traduzido pelo silêncio e pelo individualismo. Na falta desse espaço, que fornece a base da confiança e da cooperação entre os pares, o risco no trabalho pode multiplicar-se entre os diferentes grupos na empresa, ou mesmo entre os indivíduos, conduzindo a uma fragmentação do tecido social (Martins, 2009).

As relações de trabalho são estabelecidas pelos trabalhadores através da comunicação que envolve um esforço e deve ser vista como um processo estratégico. Trata-se de um processo que envolve públicos internos e externos à organização. Os processos comunicativos no contexto organizacional influenciam na díade prazer e sofrimento no trabalho Dejours (1999).

Considerando os processos comunicativos da organização estudada, nota-se, à falta e a falha de comunicação ocasiona uma grande dificuldade para os trabalhadores lidarem com os aspectos rotineiros, com prejuízos nos laços afetivos de confiança e cooperação o que pode gerar um grande sofrimento, retrabalho e falta de engajamento.

A situação é revelada na fala do participante **(P7)**: *"Eu acho bem precária a parte de comunicação, por exemplo; algo prático que aconteceu semana passada, teve a abertura de uma nova "UTI" e eu teria que organizar os documentos e essa informação chegou para mim em cima da hora, não foi comunicado previamente, então eu achei bastante falho...".*

O participante **(P1)** confirma a dificuldade de comunicação existente na organização: "*Acho que a comunicação, tipo assim poderia ser melhor a gente faz muito retrabalho por falta de comunicação, se a comunicação melhorasse entre os departamentos seria melhor".*

A organização do trabalho torna-se fonte de sofrimento quando entre outros fatores há ausência de comunicação e de condições de desenvolvimento do próprio indivíduo. Para Chanlat e Bedard (1992), quaisquer que sejam as razões profissionais que no ambiente de

trabalho levam as pessoas a se comunicarem, é importante ressaltar que o fracasso nesse domínio é doloroso para as pessoas envolvidas e custosa para a empresa como um todo.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que este estudo atendeu aos objetivos propostos ao identificar as características da organização do trabalho e os impactos da reforma trabalhista na organização do trabalho. A abordagem da Psicodinâmica do Trabalho demonstrou adequada ao propiciar uma análise detalhada do universo organizacional, destacando-se, a importância da construção do coletivo para o alcance da saúde mental.

O trabalho é para o homem condição de existência social e de criação de identidade, no entanto, a condição emancipadora do trabalho tem sido prejudicada no contexto da sociedade capitalista contemporânea em que altera as consolidações das leis trabalhistas (CLT), através da Lei n. 13.467 (2017) - denominada reforma trabalhista que permite a flexibilização dos contratos de trabalhos, terceirização, pejotização. Destacando a questão da vulnerabilidade, da desproteção e do desamparo à saúde do trabalhador.

Os modelos de contratos pessoa jurídica (PJ) apresentam-se como alternativa de trabalho no contexto atual, em que o desemprego e o déficit de trabalho formal descente afetam a força de trabalho. Dependendo do contexto em que se insere o trabalho, este pode ser, fonte de adoecimento para os trabalhadores, é esse contexto – a organização do trabalho – que interfere na saúde dos trabalhadores.

A organização do trabalho na empresa de gestão em saúde, por um lado assegura ao sujeito a experiência profissional decorrente da cultura organizacional que dão o suporte para manter a criatividade e sua inventividade, tornando mais suportáveis as dificuldades encontradas durante a execução das tarefas. Por outro lado, estão as dificuldades causadas pela falta de rotinas, normas e procedimentos que acarretam sofrimento para o sujeito, angústia por não ter domínio sobre a constituição e características das tarefas, mesmo admitindo que a empresa está em expansão, fator que dificulta a realização do trabalho.

Considerando as relações de trabalho no que tange aos processos comunicativos da organização estudada, nota-se, à falta e a falha de comunicação que ocasiona uma grande dificuldade para os trabalhadores lidarem com os aspectos rotineiros, com prejuízos nos laços afetivos de confiança e cooperação. Ou seja, a ausência de processos comunicativos no ambiente de trabalho gera sofrimento na medida em que não possibilita ao indivíduo uma participação mais ativa no que diz respeito ao desenvolvimento de suas atividades.

Segundo Dejours (1999), os processos comunicativos no contexto organizacional influenciam na díade prazer e sofrimento no trabalho. Portanto, identifica-se como alternativa a esta situação vivenciada a implantação de um espaço de discussão coletivo visando uma possível aproximação entre os trabalhadores para estabelecer e/ou fortalecer vínculos socioprofissionais já existentes.

A insegurança, o medo do desemprego e a sobrecarga de trabalho são constantes nos trabalhadores da organização. A inteligência prática busca a superação das barreiras que o sujeito encontra no real do trabalho que invade a vida privada, interferindo a vida social e familiar.

Os efeitos das novas formas de organização do trabalho, após a reforma trabalhista contribuiu significativamente com o processo de precarização no trabalho. A circunstância que marca a perversidade da reforma trabalhista, força os trabalhadores a aceitarem condições precarizadas com um único meio de ser manterem empregados, garantindo a sobrevivência. Isso, fatalmente, leva uma maior probabilidade de acidentes e adoecimento no trabalho.

Foi possível compreender como o meio de contratação baseado na pejotização impacta no trabalho dos profissionais administrativos da organização estudada.

O estudo apresentou limitação devido à pandemia do Covid-19, não foi possível realizar as reuniões do coletivo de trabalho presencial. Porém, estas limitações não prejudicou a pesquisa, já que os dados coletados foram suficientes para compreender as alterações realizadas na organização do trabalho em decorrência da reforma trabalhista.

Outras alterações que leva o impacto diretamente na saúde mental dos trabalhadores decorrentes da reforma trabalhista podem e devem ser realizadas em outros estudos, não apenas como interesse acadêmico, mas como crítica à gestão das organizações contemporâneas em entendimento as ações em favor da Saúde Mental do trabalhador.

REFERÊNCIAS

Alves, G. (2011). Trabalho flexível, vida reduzida e precarização do homem-que trabalha: perspectivas do capitalismo global no século XXI. In: Vizzaccaro-Amaral, A. L., Mota, D. P. & Alves, G. (Orgs). *Trabalho e saúde: a precarização do trabalho e a saúde do trabalhador no século XXI*. São Paulo: LTR. Retirado de: http://www.proceedings.scielo.br/pdf/sst/n8/02.pd

Barbosa, A. R. C. (2017) As mudanças na legislação trabalhista. 57º Congresso Brasileiro De Direito Do Trabalho. Acessado em julho de 2021 em:http://www.ltr.com.br/congressos/jornal/direito/jornal_direito.pdf. Acesso em 11

Bauer, M.W.; & GASKELL, G. (2010). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. In: Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes.

Chanlat, A. & Bedard, R. (1992) Palavras: A Ferramenta do Executivo. In: CHANLAT, J. F. (coord.). *O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas*. São Paulo: *Atlas*. pp. 125-148.

Dejours, C. (1992). A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho (5ª ed.). São Paulo: *Cortez-Oboré*.

Dejours, C. (1993). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: J. F. Chanlat (org.). *O indivíduo na organização*: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas.

Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (1994). Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: *Atlas*.

Dejours, C. (1999). *Conferências Brasileiras*: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. Tradução Ana Carla Fonseca Reis. Revisão técnica Maria Irene Stocco Betiol e Maria José Tonelli. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV.

Dejours, C. (2003). O fator humano (4ª ed.). Rio de Janeiro: *Editora FGV.*

Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Production*, 14(3), 27-34. Recuperado em 19 julho, 2021, de https://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004

Dejours, C. (2008). Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: Lancman, S. &, Sznelwar, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho.* Brasília: Paralelo 15.

Dejours, C.; & Abdoucheli, E. (2009). Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: Dejours, C.; Abdoucheli, E.; & Jayet, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. (pp. 119-145), São Paulo: Atlas.

Dejours, C. (2011). *Addendum. In* C. Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho; Lancman, S.; Sznelwar, L. I. (orgs.). (3. ed. rev. e ampl). Brasília: Paralelo 15/ Rio de Janeiro, *Editora Fiocruz.*

Dejours, C. (2012a). Trabalho Vivo. Volume 1. Sexualidade e trabalho. Tradução: Franck Soudant. Brasília: *Paralelo 15.*

Dejours, C. (2012b). Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Psicologia em Estudos*, 17(3), pp. 363-371. Retirado de: https://www.scielo.br/j/pe/a/ZCgmnvttLdFqdzFb3tdZ3zt/abstract/?lang=pt

Delgado, M. G. (2017). Curso de direito do trabalho. 16. ed. rev. e ampl. São Paulo: *LTr.*

Druck, M. G. (2013). A Precarização Social do Trabalho no Brasil: Alguns indicadores. In: Antunes, R. L. C. *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II* (55-73). São Paulo: Bomtempo Editorial.

Fleury, A. R. D., & Macêdo, K. B. (2015). A Clínica Psicodinâmica do Trabalho: Teoria e Método. In K. B. Macêdo (org.). *O Diálogo que Transforma: a clínica psicodinâmica do trabalho* (pp. 95-134*).* Goiânia: Editora da PUC Goiás.

Gernet, I., & Dejours, C. (2011). Avaliação do trabalho e reconhecimento. In, P. Bendassoli e L. A. Soboll (org.). *Clínicas do Trabalho* (pp. 61- 69). São Paulo: Atlas.

International Labour Organizatuion [ILO] (2012). *Solve: integrating health promotion into workplace OSH policies: trainer's guide*. Recuperado em 10 junho, 2021, de https://www.ilo.org/global/topics/safetyandhealthwork/resourceslibrary/training/WCMS_178397/lang--en/index.htm.

International Labour Organization [ILO] (2016). *Psychosocial risks and work-related stress*. Recuperado em 10 abril, 2020, de https://www.ilo.org/global/topics/safetyand-health-at-work/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_108557/lang--en/index.htm

Lei n. 13.467, de 13de julho de 2017 (2017). Dispõe sobre a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Diário Oficial da União. Brasília, DF: Exército Brasileiro. Link: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm

Lopes, U. S. J. (2018). Reflexão Sobre A Reforma Trabalhista Brasileira. *Revista Jus Navigandi*. Recuperado em 01 de julho de 2021 em REFLEXÃO SOBRE A REFORMA TRABALHISTA BRASILEIRA. - Jus.com.br | Jus Navigandi.

Macêdo, K. B., & Heloani, R. (2019). A arqueologia da psicodinâmica do trabalho no Brasil. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 21(1), 45-59. https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v21i1p45-59

Martins, S.R. (2009). *A clínica do trabalho*. Coleção Clínica Psicanalítica. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Merlo, A. R. C. (2014). Processo de globalização, sofrimento psíquico e atenção à saúde mental no trabalho. *Trabalho e Sofrimento – Práticas Clínicas e Políticas* (pp. 25-35). Curitiba: Juruá.

Oliveira, A. A. P. (2007). *Análise documental do processo de capacitação dos multiplicadores do projeto "Nossas crianças: Janelas de oportunidades" no município de São Paulo à luz da Promoção da Saúde*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: https://pesquisa.bvsalud.org/controlecancer/resource/pt/biblio-1099956?src=similardocs

Organização Mundial da Saúde [OMS]. (2017). Aumenta o número de pessoas com depressão no mundo. Recuperado de https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5354:aumenta-o-numero-de-pessoas-com-depressao-nomundo&Itemid=839

Padilha, V. (2009). Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante. *Trabalho Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, v.7 n.3, 549-563. Disponível em: https://www.scielo.br/j/tes/a/LMVTnjZCqVnptxycF3DbysF/?format=pdf&lang=pt

Standing, G. (2013). O precariado: a nova classe perigosa; tradução Cristina Antunes. *Belo Horizonte: Autêntica Editora*.

Vargas, F. B. (2016). Trabalho, emprego, precariedade: dimensões conceituais em debate. *Caderno CRH*, v. 29, n. 77, 313-331. https://doi.org/10.1590/S0103-49792016000200008.

CAPÍTULO 21

EL TELETRABAJO ¿A OPPORTUNIDAD LABORAL?

Data de aceite: 01/01/2022
Fecha de envío: 08/11/2021

Susana Sánchez Solís
Jefa de Carrera de la Licenciatura en Administración Turística y Catedrática de la Universidad Veracruzana
Facultad de Administración, Región Veracruz, Veracruz.

Dora Emilia Aguirre Bautista
Directora y Catedrática de la Universidad Veracruzana
Facultad de Administración, Región Veracruz, Veracruz.

Arturo Rivera López
Catedrático de Tiempo Completo del Programa Educativo en Logística Internacional y Aduanas de la Universidad Veracruzana
Facultad de Administración, Región Veracruz, Veracruz

Eduardo Rodríguez Martínez
Estudiante del Programa Educativo en Administración de la Universidad Veracruzana
Facultad de Administración, Región Veracruz, Veracruz

EL TELETRABAJO ¿THE LABOR OPPORTUNITY?

ABSTRACT: As it is known as of 2019 Mexico and the world is experiencing a pathogenic agent that has detonated a state of pandemic worldwide and after the sudden wave of contagions, thousands of companies ceased their activities. In an effort to mitigate the spread of the disease, organizations opted for a telecommuting model known as telework, which is a flexible model to achieve objectives and give continuity to activities. Therefore, the objective is to classify information that contributes as a reference tool to facilitate the analysis to identify the benefits, obligations, management, use and practices of telework for staff and employers in Mexico. It is expected to conclude in a series of responses that relate to the interests of organizations and the services they provide, as well as the obligations and lack of regulations.

KEYWORDS: work, telework, business, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La OMS define a los coronavirus como “una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que el coronavirus causa infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). Donde el último ha causado la enfermedad COVID-19.”

Tras la expansión de la enfermedad por el mundo, miles de empresas cesaron sus actividades puesto que existía mucha especulación del tiempo que duraría la

pandemia declarada a partir del mes de marzo del 2020, sin saber que muchas de ellas perecerían. De acuerdo con la Encuesta Sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 (ECOVID-IE), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la mayor afectación fue la disminución de los ingresos (91.3%), seguida por la baja demanda (72.6%). Las mayores pérdidas de ingresos las tuvieron las microempresas (92%), seguidas de las medianas y pequeñas (87.8%) y por las grandes (35.9%). (INEGI, 2020).

Es por esto que algunas organizaciones optaron por un modelo de trabajo desde la distancia conocido como teletrabajo (telework) o trabajo en casa el cual en un modelo flexible en el que el colaborador realiza sus actividades programadas desde su domicilio, evitando así en gran medida el contacto con la multitud, ya sea hablando del traslado para la oficina o en la misma, rodeándose de sus compañeros los cuales presentarían también un posible foco de infección.

Debido a la situación sanitaria cada vez más empresas en México y el mundo, optaron por medidas que permitan al operario realizar las labores desde fuera de las oficinas y centros de trabajo, según una encuesta telefónica sobre Covid-19 y mercado laboral (ecovid-ml) abril – julio de 2020 realizada por el INEGI "un porcentaje importante trabajó desde casa, como ya se había señalado en abril alcanzó 23.2% y disminuye en julio a un 15.2%; en términos absolutos se estimó en 7.7 millones en abril, 6.3 en mayo, 6.7 en junio y en 5.4 millones de ocupados en julio que trabajaron desde su casa." (INEGI, 2020) estas son estadísticas pertenecientes al segundo cuatrimestre de pandemia del 2020, cabe resaltar que las cifras pudieron ir en aumento en los últimos meses, de lo cual se espera un segundo estudio pertinente; por consiguiente a raíz de que se está optando mayormente esta estrategia de trabajo es importante tener el conocimiento sobre los lineamientos, las prácticas y las delimitaciones que competen a los colaboradores dentro de una organización, para asumir los derechos y responsabilidades que les corresponden a ambas partes y poder así hacerlos valer en juicios laborales de ser necesario.

El papel de la administración en esta reciente modalidad de trabajo desde la distancia recae principalmente sobre el departamento de talento humano, el cual ha tenido un papel crítico en la crisis sanitaria y económica. El 80% de los CEOs coinciden en que durante estos meses la función de RR.HH. ha desempeñado un papel de liderazgo en respuesta al COVID-19, de acuerdo con el estudio "The Future of HR in the New Reality", realizado por KPMG International." (KPMG, 2020) se deberán de perfilar a los nuevos colaboradores con competencias que permitan el manejo de hardware y software desde sus hogares, otras actividades destacables serán el realizar los contratos de trabajo que se adapten a esta nueva modalidad, contemplando más variantes; del mismo modo que el diseño de planes de trabajo los cuales tendrán que adaptarse a manera que se aproveche el tiempo de jornada del colaborador.

Por otro lado, en materia de derecho laboral el gobierno del país deberá ofrecer

las herramientas en forma de leyes y oficios que ayuden a las empresas y colaboradores a regular las prácticas efectuadas en el teletrabajo, para que se puedan hacer valer los derechos en caso de verse violentados y tener bases legales para juicios labores.

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

La crisis sanitaria impactó en los mercados de todo el mundo frenando temporalmente la economía obligando a empresas de todos los ramos y sectores a cerrar sus puertas, algunas incluso para siempre; el Instituto Nacional de Estadística y Geografía realizo durante el segundo trimestre del 2020 una encuesta en donde se evaluó una muestra por teléfono de 1 873 564 empresas (*Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID19 en las Empresas* (ECOVID-IE), con el propósito de dar a conocer la situación actual de México producto de la pandemia, en ella se detallan las afectaciones a las Pymes, micros y grandes empresas. Como se observa en la figura 1 los resultados obtenidos del estudio arrojaron que el 40.4% de las empresas encuestadas no instrumentó paros técnicos o cierres mientras que el otro 59.6% de las empresas si instrumentaron un paro técnico debido a la naturaleza no esencial de sus funciones, donde el sector más afectado fue el de la microempresa con un 93.4%, secundada de las medianas con un 5.9% y un 0.7% por parte de las grandes empresas.

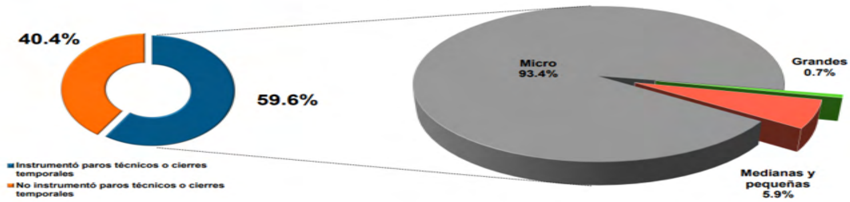


Figura 1. Empresas con paros técnicos o cierres temporales.

En la Figura 2 se muestra una gráfica que describe la situación de los individuos no económicamente activos durante el segundo trimestre de 2020 durante la pandemia que ayuda a comprender lo anterior basado en cifras.



Figura 2. Población económicamente activa mayo 2020.

Cuando se menciona a la población no económicamente activa se refiere a "… todas aquellas personas de 15 y más años que en la semana de referencia no participaron en actividades económicas, ni eran parte de la población desocupada abierta" (INEGI, 2020) Es decir individuos que al momento de realizar el estudio no pertenecían al sector laboral o desempeñaban funciones que le permitiera remunerar por lo que se les contempla de esta forma. En la Figura 3 se muestra una gráfica que describe la situación de individuos que perdieron o renunciaron a su empleo o cerraron su negocio durante el segundo trimestre de 2020 durante la pandemia.

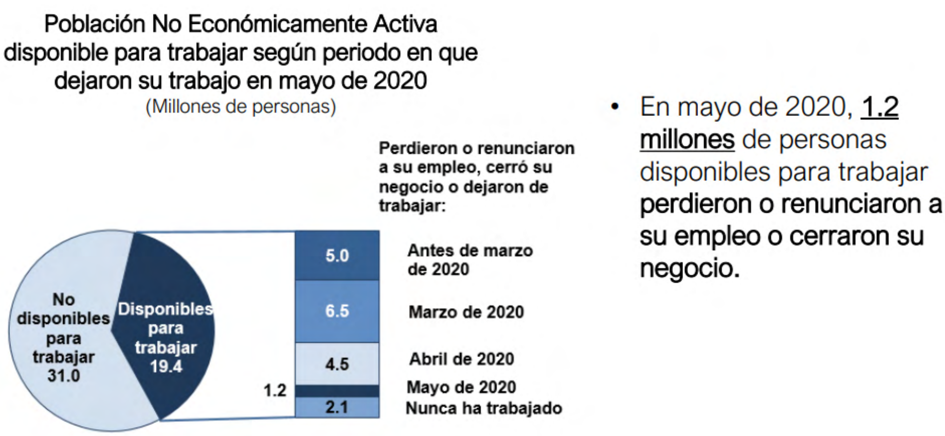


Figura 3. Población no económicamente activa.

Es por ello por lo que tan solo en el primer trimestre de pandemia del 2020, se reportó una contracción del PIB de -1,2% (Organización Internacional del Trabajo, 2020) producto de la cancelación de actividades y paro de la industria mismo que se observa en la Figura 4.

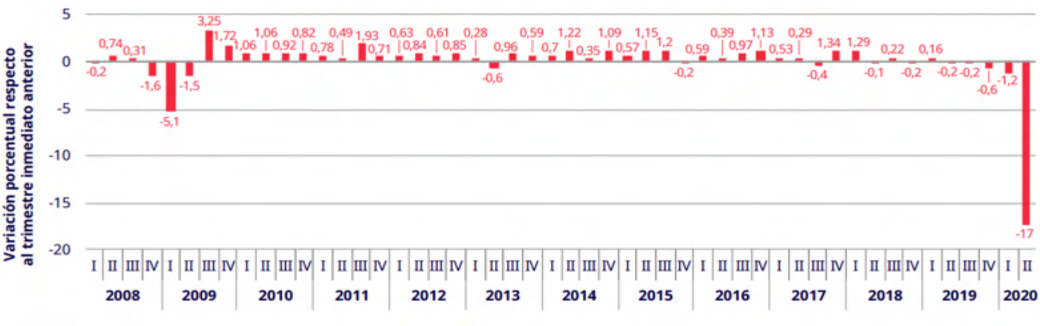


Figura 4. Producto Interno Bruto trimestral 2020.

El INEGI también informó que de los 4.9 millones de micro, pequeños y medianos negocios reportados en los Censos Económicos 2019**,** 1 millón 10,857 bajaron sus cortinas de manera definitiva, lo que significa que uno de cada cinco no logró “sobrevivir” a la crisis.

De acuerdo con el Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2020, en el último año se ha reducido 8% del total de unidades económicas en el país. El renglón de mayor impacto ha sido el de los establecimientos pequeños y medianos. En tanto, en este mismo periodo se han creado 619,443 nuevas empresas, lo que equivale a 12.75% de la población de negocios del país.

El cierre de negocios y la reducción de personal en otros provocaron que 2.89 millones de personas perdieran su empleo. En las empresas que cerraron se destruyeron 3 millones de plazas, mientras que los que siguieron operando despidieron a 1.14 millones de personas. Esto fue compensado con la creación de 1.23 trabajos en los negocios que iniciaron operaciones en este periodo.

De esta manera, expresó el INEGI, en este sector de negocios “se pasó de 14.66 a 11.77 millones de personas ocupadas, lo que representa una disminución de 19.68%”, respecto de lo reportado en los Censos Económicos 2019.

Julio Santaella, presidente del INEGI, subrayó que el ejercicio realizado por el instituto no permite asegurar que la pandemia sea la causante de un incremento en la tasa de mortalidad de los establecimientos; sin embargo, es un hecho innegable que el aumento significativo en las defunciones de las empresas, especialmente MiPymes, coincide con la crisis sanitaria. (Hernández, 2020).

Con esto se puede discernir un panorama que enfrentan las empresas en México durante los primeros meses de confinamiento y pandemia, son numerosos los retos que implican el sobre llevar la economía de todo un país que sobrevive en gran parte de las pequeñas y medianas empresas, mismas que han sufrido el azote de esta situación sanitaria, lo que resulta en materia para objeto de estudio y de importancia en materia de apoyos y subsidios para el gobierno del país ya que solo el 7.8% de empresas contó con

ayuda del gobierno para continuar con el desempeño de sus labores distribución descrita en la Figura 5.

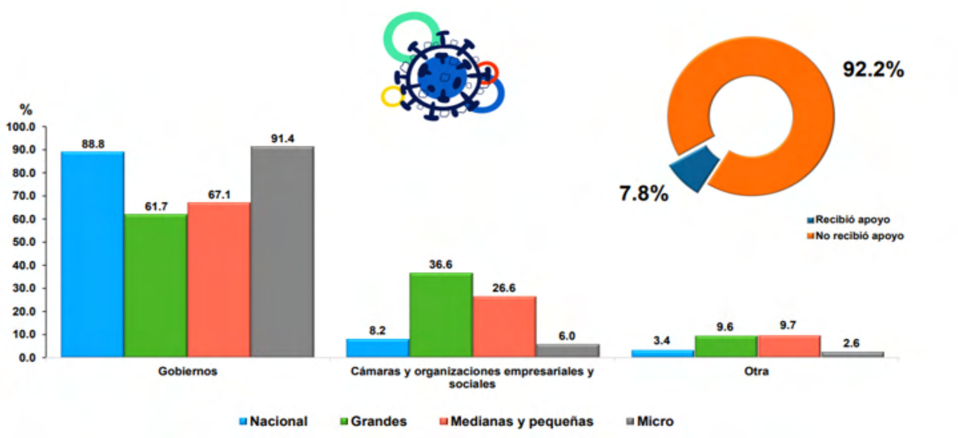


Figura 5. Apoyo del gobierno a las empresas.

Tras el cierre de empresas en México a raíz de la pandemia, las organizaciones buscaron alternativas para seguir operando puesto que el confinamiento no tenía una fecha determinada el INEGI apunta que 60.2% de las empresas emprendieron acciones estratégicas para hacer frente a la contingencia. Entre estas destaca: la entrega de pedidos a domicilio (45% del total), el lanzamiento de promociones especiales (33.8%), el trabajo en casa ('*home office*') con 32.6% del total y las ventas por internet (29.6%).

La Figura 6 extraída de *Teletrabajo y Transformación Digital Durante la Pandemia* un estudio de la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones e Informática (CANIETI) basada en un estudio del INEGI detalla la situación expuesta.

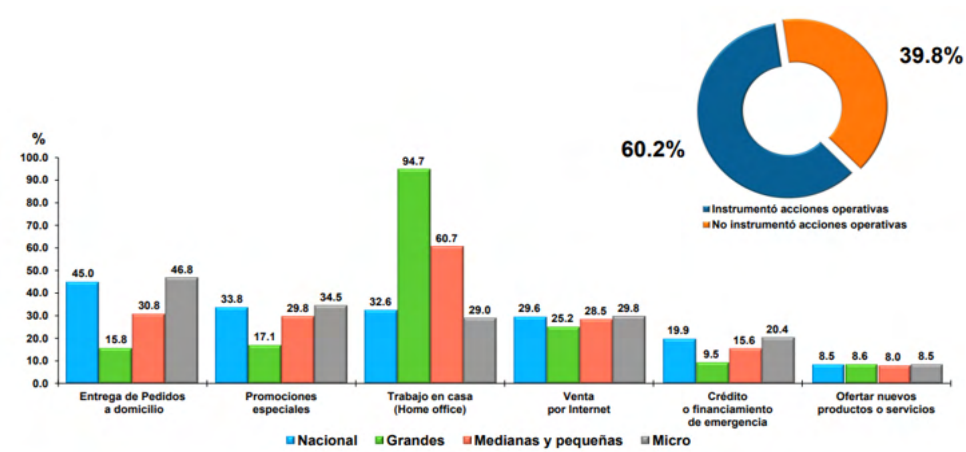


Figura 6. Medidas sanitarias implementadas en las empresas.

Es por esto qué las organizaciones en búsqueda de seguir con la operación de sus negocios optaron por otras formas de trabajo, donde el 60.2% de las empresas instrumentó acciones operativas, principalmente la entrega de pedidos a domicilio 45.0%, las empresas grandes promovieron el trabajo en casa o “home office” en el 94.7 por ciento.

Otras alternativas más drásticas, pero con el fin de evitar una ola masiva de desempleo fueron la reducción de personal y prestaciones de los colaboradores, mismas que se detallan en la Figura 7 propiedad del estudio antes mencionado revela que de todas las empresas encuestadas por lo menos el 93.2% sufrieron de estas circunstancias.

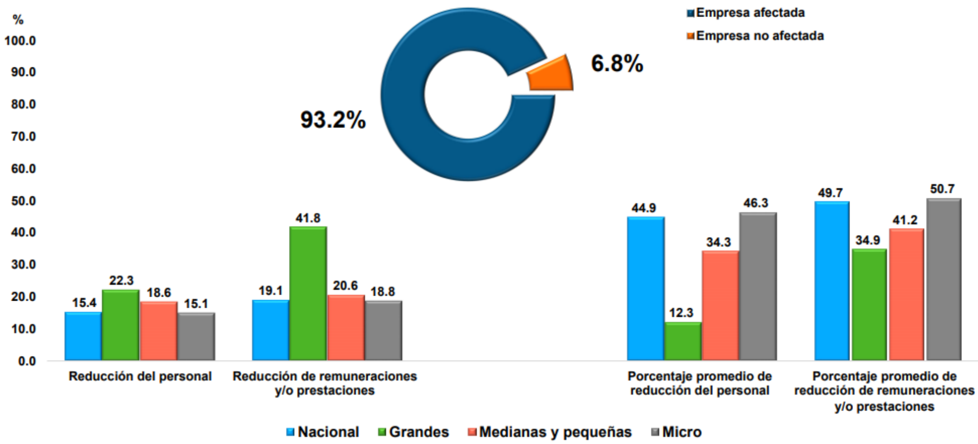


Figura 7. Afectación a la empresa por contingencia.

COMENTARIOS FINALES

Resumen de resultados

El teletrabajo es una ocupación que desempeñan las personas que no requieren estar físicamente presentes en las instalaciones de la organización a la que prestan sus servicios. Por ello, para desarrollarla se necesita un amplio conocimiento de las nuevas tecnologías - comunicación e información. El teletrabajador puede ser tanto empleado de una empresa como independiente o emprendedor.

Lejos de ser una carrera profesional, el teletrabajo es una nueva manera de llevar a cabo una tarea y, como tal, exige un cambio en la cultura laboral para que sus beneficios puedan ser aprovechados de la forma más eficiente.

Actualmente el trabajo tiende a comprometerse dentro de otros esquemas, pero sin olvidar los objetivos de las organizaciones, por ello, se deben identificar diversas acciones

que permitan a las empresas y colaboradores el desempeñar sus funciones.

CONCLUSIONES

El teletrabajo funge como una herramienta que le permite a la sociedad evolucionar hacia un nuevo modelo de trabajo flexible y global, cuya practica ofrece todo un arco nuevo de posibilidades para las empresas y la forma en que estas operan, ya que rompe con los esquemas y paradigmas tradicionales que responden al tiempo y espacio laboral, permitiendo la facultad de ejecutarlo en cualquier momento y desde cualquier ubicación que cuente con conexión a los servicios de comunicación, orientándose hacia un modelo no tan rígido o tradicional en las formas y métodos de organización.

El teletrabajo como modalidad de efectuar tareas desde la distancia tiene algún tiempo presente en el mercado mundial, siendo impulsado principalmente por la competitividad global. A partir de 2012 México tipificó al teletrabajo como una modalidad de realizar actividades remuneradas a domicilio paralelamente a las formas de trabajo habituales con la validez la Ley Federal del Trabajo y la Secretaria de Prevención Social quien desde enero de 2020 se encuentra trabajando en una nueva Norma Oficial que termine de regular los aspectos normativos y de salud que le competen a esta variante de trabajo.

Desgraciadamente, el país cuenta todavía con retos importantes resultado de la infraestructura de soporte requerida para operar eficientemente en esta modalidad de trabajo a distancia, pues aún tiene deficiencias en cuanto a las comunicaciones y preparación del personal; falta mucha información y normatividad que ayude a aclarar esa letra pequeña que bien se puede malversar para el abuso de unos cuantos, por lo que es importante este tipo de trabajos recopilatorios que ayuden a individuos a acervarse de nuevos conocimientos que puedan usar a favor de los mismo en caso de sentir violentado sus derechos y que sirva de material de consulta para quien busque velar por la protección de los mismos.

Como resultado de lo expuesto se considera realizar investigaciones en torno al teletrabajo en México, del cual es un terreno poco explorado, y del cual tiene mucho por ofrecer y es por esto que cada vez más empresas comienzan a incorporar esta modalidad dentro de sus estructuras.

RECOMENDACIONES

Si se desea promover al teletrabajo, como un medio que impulsen el desarrollo económico, social y cultural del país, se deben brindar oportunidades a más grupos sociales o marginados; es importante atender a preguntas que se relacionan con los intereses de las empresas de la oportunidad que brindan estas y de las obligaciones y derechos que las componen, así como de las condiciones que ofrece la ley para que esto se lleve a cabo en

beneficio de todos.

Debe reconocerse que el teletrabajo no es un modelo viable para todas las organizaciones, ni a todas las actividades, además se requiere que se disponga en toda la organización y un acertado manejo de esta, sumado de una preparación constante ya que el uso intensivo de la tecnología de información y comunicación es un factor decisivo al momento de la transición a esta nueva forma de laborar a la par de disposición de empresas y colaboradores, el camino es largo pero con la llegada de nuevas NOM que ayuden a regular los procesos se espera que cada vez más empresas se incluyan en este modelo de trabajo a distancia.

REFERENCIAS

Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información. (2020). ***Teletrabajo y Transformación Digital Durante la Pandemia.*** Recuperado el 27 de Mayo de 27, de http://www.canieti.org/comunicacion/noticias/colaboraciones/20-08-03/Teletrabajo_Durante_la_Pandemia.aspx

Glosario del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.). *Glosario.* Recuperado el 27 de Mayo de 2021, de https://www.inegi.org.mx/app/glosario/default.html?p=ENE

Hernández, G. (2020). ***Solo 12% de las empresas en México implementan Home Office.*** México. Recuperado el 04 de Mayo de 2021, de http://elempresario.mx/management-mrkt/solo-12-empresas-mexico-implementan-home-office

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). ***Encuesta Telefónica de Ocupación y Empleo (ETOE).*** México. Recuperado el 27 de Mayo de 2021, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/investigacion/etoe/doc/etoe_presentacion_resultados_mayo_2020.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *México y la crisis de la COVID-19 en el mundo del trabajo: respuestas y desafíos.* Recuperado el 26 de Mayo de 2021, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-mexico/documents/publication/wcms_757364.pdf.

CAPÍTULO 22

A IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICO-CIENTÍFICA DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

Data de aceite: 01/01/2022

Francine Jurak de Oliveira Stamm
Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal Farroupilha
Panambi/RS
http://lattes.cnpq.br/3009240069022601

RESUMO: Nos últimos anos temos acompanhado uma grande oferta de concursos púbicos e até mesmo vagas para cargos comissionados, porém, as pessoas que ocupam esses espaços, na maioria das vezes, não possuem formação condizente com a função. Assim, este trabalho objetivou identificar a importância da qualificação técnico-científica profissional na gestão pública, refletindo no atendimento dos cidadãos. Vale salientar que as constantes mobilizações da população brasileira nos permitem afirmar que as pessoas, de um modo geral, estão mais exigentes e inconformadas com a qualidade dos serviços públicos prestados no Brasil, o qual apresenta uma das maiores cargas tributárias do mundo. Nesse sentido, oferecer um serviço público devidamente qualificado contribui muito para uma gestão eficiente. A metodologia utilizada foi a tipologia de Vergara (2005). Utilizou-se a pesquisa bibliográfica e descritiva.

PALAVRAS-CHAVE: Qualificação Profissional. Gestão Pública. Funcionalismo Público.

THE IMPORTANCE OF TECHNICAL AND SCIENTIFIC PROFESSIONAL QUALIFICATION OF PUBLIC EMPLOYEE

ABSTRACT: In recent years, we have been following a large offer of public tenders and even vacancies for commissioned positions, however, the people who is in charge of these positions, often, do not have the required training for the function. Thus, this work aimed to identify the importance of technical-scientific professional qualification in public management, reflecting on the service level. The constant mobilizations of the people, in Brazil, allow us to say that the citizens, in general, are more demanding and dissatisfied with the quality of public services level, which has one of the highest tax burdens in the world. In this sense, offering a properly qualified public service contributes for an efficient management. The methodology used was the typology of Vergara (2005). It was used a Bibliographic and descriptive research.

KEYWORDS: Professional Qualification, Public Management, Public Employee.

1 I INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, inciso II, preconiza que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas e títulos de acordo com a natureza e complexidade do cargo ou emprego.

No entanto, tem-se acompanhado que muitos profissionais concursados ou detentores

de cargos em comissão, geralmente não possuem a qualificação técnica e cientificamente adequada para a função que exercem. Atualmente, os cargos de comissão e de confiança, nomeados por iniciativa do gestor eleito, são contratados independentemente de sua qualificação, e os profissionais concursados, em sua maioria, apesar de aprovados em concurso públicos de provas e títulos, também não possuem qualificação suficiente para desempenhar determinada função e ou cargo ao qual estão concorrendo.

Diante do exposto, a pergunta que norteou este estudo é: Qual é a importância da qualificação técnico-científica dos servidores públicos para o atendimento do cidadão? A partir de então, o trabalho objetiva identificar a importância da qualificação técnico-científica profissional na gestão pública, refletindo no atendimento dos cidadãos e contextualizar da importância da capacitação técnico-científica dos servidores públicos.

2 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizou-se a tipologia de Vergara (2005, p. 41) neste estudo a pesquisa classifica-se como descritiva e bibliográfica. Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61) “a pesquisa descritiva observa, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los.” Assim, descreve-se a importância da qualificação técnico-científica do funcionalismo público.

E como pesquisa bibliográfica, por basear-se em livros e artigos científicos sobre o assunto, para Vergara (2005) consiste no estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais já publicados em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é, matéria acessível ao público em geral.

3 I RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Os desafios da Gestão Pública

O Brasil vive um momento muito importante na história da democracia, temos acompanhado incandescentes manifestações da população em contraposição aos atos do governo, tais manifestações se originaram em virtude dos inúmeros problemas sociais existentes em nosso país. As constantes mobilizações da população brasileira nos permitem afirmar que as pessoas, de um modo geral, estão mais exigentes e inconformadas com a qualidade dos serviços públicos prestados no Brasil, o qual apresenta uma das maiores cargas tributárias do mundo.

Além disso, sabe-se que os atos constitucionais federais aumentaram as responsabilidades dos municípios e condensaram os seus recursos, através dos repasses vinculados, o que exige uma gestão cada vez mais eficiente e mais capacitada para gerir os recursos do município.

Nesse contexto, percebe-se nitidamente que um dos principais vilãos da administração pública brasileira é a qualidade da gestão. Em nível federal, nota-se uma

tendência direcionada na prioridade da gestão de qualidade, a exemplo disso, podemos perceber que os últimos governos têm conduzido os seus processos de recrutamento e seleção buscando profissionais mais adequados e competentes para o exercício das funções técnico-científicas e estratégicas dos variados órgãos federais. O aumento significativo da qualificação dos profissionais em esfera federal contribui para o alcance de resultados positivos na gestão das demandas dos órgãos, tornando a gestão pública mais eficiente e perspicaz. (SANTOS, 2006).

3.1.1 A importância da qualificação científica

Sabe-se que os profissionais concursados ou portadores de cargos em comissão, muitas vezes não apresentam qualificação técnica para o exercício do cargo ou função que lhes é atribuído. Os detentores de cargo de confiança nomeados por livre iniciativa do gestor eleito são contratados independentemente de sua qualificação; e os profissionais concursados, geralmente, apesar de aprovados em concurso público de provas e avaliação de títulos, também não possuem a adequada qualificação para atuar na função que o cargo exige.

Essa ausência de qualificação específica é a responsável por impossibilitar que o servidor público tenha a visão sistêmica necessária para exercer sua atribuição, de tal modo que não perceba que está inserido em um todo muito maior do que apenas suas funções setoriais e que o seu desempenho individual está diretamente ligado ao desempenho de outros funcionários e setores.

Neste sentido, cita-se Bond (2007, p. 28), que diz que o servidor público que detém uma concepção sistêmica, pode desenvolver seu trabalho a partir de algumas premissas:

> Estabelecer objetivos e metas; estipular medidas de rendimentos, ou seja, estabelecer formas de verificar o processo de trabalho; verificar se o ambiente no qual está inserido está alterando sua produtividade, seja positiva ou negativamente; verificar se os recursos que estão disponíveis estão de acordo com os seus objetivos e o seu trabalho; perceber se a forma de gestão está de acordo com o andamento de trabalho.

Dessa maneira, pode-se perceber que a concepção sistêmica exige uma visão ampliada e interligada de todos os fenômenos, e que, para nos adequarmos a esse tipo de abordagem, precisamos nos desprender do pensamento fragilizado e fracionando que estamos acostumados a utilizar.

4 I CONCLUSÃO

Diante do estudo bibliográfico realizado, que objetivou analisar e contextualizar a importância da qualificação profissional técnica e científica dos funcionários públicos culminando em uma gestão pública eficiente, se verificou que mesmo existindo uma forma de investidura em cargo e função pública definida e assegurada por lei, visando selecionar

os indivíduos mais preparados para o cargo público, ainda existem fatores contrários com o que preceitua o princípio da eficiência, de forma que a gestão de qualidade acaba sendo prejudicada sem haver a maximização dos resultados.

Ademais, a ausência de visão sistêmica do servidor público também prejudica a administração e consequentemente os demandantes do serviço, já que a não percepção por parte do funcionário sobre a importância de seu papel no contexto social e profissional acaba o fazendo retroagir, minimizando seu interesse em aprimorar e atualizar seus conhecimentos e contribuindo para ineficácia da gestão pública.

Por fim, tendo em vista as ponderações elencadas, percebe-se que, para alcançar o ápice de uma gestão pública de excelência, refletida no bom atendimento aos cidadãos, a formação técnico-científica dos agentes públicos é de suma importância, pois ela permite que as diversas áreas da administração sejam atendidas de acordo com as reais necessidades.

REFERÊNCIAS

BOND, M. T. **Práticas Profissionais na Gestão Pública**. Curitiba: Ibpex, 2007.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: DF, 1988.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

CAPÍTULO 23

GESTÃO INTEGRADA DE CUSTOS NA RELAÇÃO INTEGRADO E INTEGRADORA: CUSTOS DA SUINOCULTURA NA ETAPA TERMINAÇÃO

Data de aceite: 01/01/2022

Nelci Madalena Ravaroto Bertoncelli
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

Rosiane Martins de Oliveira Avancini
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

José Antonio Cescon
Doutor em Ciências Contábeis (UNISINOS). Professor Adjunto do Centro de Ciências Sociais Aplicadas e, Professor Permanente do Programa de Pós-graduação em Tecnologia, Gestão e Sustentabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

Nilton César Lima
Doutor em Administração (USP). Professor da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Professor Permanente do Programade Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

RESUMO: Este estudo objetiva compreender a dinâmica e os resultados da gestão integrada de custos, ao circunstanciar percepções de relação produtiva de suínos, na fase final de produção, sob aspectos que constitua gestão de custos. Trata-se de um estudo de caso único, explorado através de entrevistas semiestruturada para coleta e análise dos dados, que ora confrontados com o aporte teórico constituído acerca do entendimento do setor e de gestão de custos, possibilitou o tratamento e condução dos resultados alcançados. Os resultados demonstram que esta relação é do tipo de cima para baixo (impositiva), pela empresa integradora. Comocorolário dos propósitos deste estudo, notou-se que a relação, integradora *versus* integrado, é benéfica para ambos, no sentido de que a integradora oferece apoio estrutural, tecnológico e de gestão, o que minimiza os riscos do negócio, além de que não necessita de investimentos em imobilizados apropriados à atividade para sua produção, e o integrado coopera com ooferecimento do local, instalação e serviços operacionais. Evidenciou-se que para o integrado, falta ainda aprofundar seus conhecimentos de gestão de custos. Por tratar-se de estudo de caso único, recomenda-se replicar este estudo com uma amostra maior de integrados.

PALAVRAS-CHAVE: Suinocultura, Modelo Integrado de Produção, Gestão Integrada de Custos.

ABSTRACT: This study aims to understand the dynamics and results of integrated cost management, by providing insights into the productive relationship of swine, in the final stage of production, under aspects that constitute cost management. It is a single case study, explored through semi-structured interviews for data collection and analysis, which now confronted with the theoretical support constituted about the understanding of the sector and cost management, made it possible to treat and conduct the results achieved. The results show that this relationship is top-down (impositional) by the integrating company. As a corollary of the purposes of this study, it was noted that the

relationship, integrator versus integrated, is beneficial for both, in the sense that the integrator offers structural, technological and management support, which minimizes business risks, in addition to not it needs investments in fixed assets appropriate to the activity for its production, and the integrated company cooperates with the provision of the location, installation and operational services. It was evident that for the integrated, there is still a need to deepen their knowledge of cost management. As it is a single case study, it is recommended to replicate this study with a larger sample of integrated workers.
KEYWORDS: Pig farming, Integrated Production Model, Integrated Cost Management.

1 | INTRODUÇÃO

Ampliando seu espaço nas culturas e hábitos alimentares, a carne suína tem se destacado no decorrer dos anos como uma opção mais acessível, saborosa e saudável no dia a dia da população. Segundo pesquisa divulgada em 2019 pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos - USDA (Embrapa 2019), das proteínas animais existentes, a suína é umadas mais consumida do mundo, chegando a representar 42,9% do consumo mundial em relação ao ano anterior. Dos dez países que mais consomem carne suína, sete encontram-se entre os com maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da Organização das Nações Unidas, ou seja, países onde as pessoas vivem mais e melhor.

De acordo com a Associação Brasileira de Proteína Animal–Abpa (2021), as exportações de carne suína (incluindo todos os produtos, entre *in natura* e processados) totalizaram 1,021 milhão de toneladas nos 12 meses de 2020, número 36,1% superior ao registrado em 2019, quando foram exportadas 750,3 mil toneladas. Para o ano de 2021 a Abpa projetou uma produção no Brasil de 4,4 milhões de toneladas. Deste volume produzido, o mercado interno contará com uma disponibilidade de oferta em 3,3 milhões de toneladas.

A suinocultura é um importante setor da agropecuária brasileira e historicamente cresce a cada ano, seja no modelo integrado de produção (onde há a parceira de empresa e produtor) ou pelos criadores independentes. Este segmento gera empregos e investimentos em todo o país. Estudos mostram queo valor da cadeia produtiva da carne suína já em 2008 era de US$ 9,8 bilhões, equivalente a 3% do agronegócio brasileiro (Abpa, 2021). Por outro lado, também em relação ao mercado de trabalho, em 2008 a cadeia suinícola foi responsável por173 mil empregos diretos e 462 mil indiretos, totalizando 635 mil postos de trabalho (Miele; Machado; Ludtke, 2010). Em 2015, o faturamento da cadeia produtiva no país foi de U$ 44.8milhões e o PIB da cadeia chegou a U$ 18,7 milhões. Este crescimento é constante, segundo dados da Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (Abcs, 2020), o Brasil produziu 4,117 milhões de toneladas de carne suína em 2019, sendo o 4º maior produtor mundial, equivalente a 3,8% da produção no mundo, estando responsável por mais de um milhão de empregos diretos e indiretos até maio de 2020 (Abpa, 2021).

Conforme dados da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento (Seab,

2013), a suinocultura no Brasil é desenvolvida principalmente de forma integrada à indústria, sendo que os produtores independentes representam menos de 25% da produção total.

O modelo integradode produção está em plena expansão, é predominante na região Sul do país, encontra-se em crescimento nas regiões Sudeste e Centro-Oeste. A produçãointegrada é uma forma de inserção da atividade em que a maioria dos contratos de integração delimitam a divisão de responsabilidades entre os suinocultores e agroindústrias.

Em um contrato típico, de acordo com Miele e Waquil (2006), a agroindústria fornece genética, ração, insumos, transporte e absorve os riscos associados a variações nos preços dos grãos, enquanto o suinocultor provê mão-de-obra, instalações, equipamentos, o manejo dos dejetos e concentra os riscos ambientais. Devido à importância desse setor da pecuária e a expansão do modelo integrado de produção, o problema desta pesquisa centra-se na seguinte questão: Como é desenvolvida a gestão integrada de custos no segmento de suinocultura, na fase terminação?

Com base nos principais elementos apresentados pela teoria, que compõem a GestãoIntegrada de Custos, os quais envolvem, por exemplo, administrar, planejar, controlar, dentre outros, a cadeia de produção, parte-se da hipótese de que no segmento da suinocultura a gestão integrada de custos esteja estruturada com elementos bem definidos entre a empresa integradora e oprodutor, com transações que envolvem relações de cooperação.

Dessa forma, este estudo teve por objetivoanalisar a dinâmica e os resultados da gestão integrada de custos no modelo integrado de produção suína, na fase final de produção.Buscou-se identificar também os elementos que compõe a estrutura da gestão integrada de custos da empresa integradora pesquisada com os produtores e compreender os aspectos predominantes que a gestão integrada de custos apresenta para o produtor e para a empresa integradora neste segmento.

Justifica-se o estudo pela crescente expansão do modelo integrado de produção na suinocultura e a importância da gestão de custos como ferramenta de suporte para decisão e manutenção do equilíbrio financeiro da produção, nesse segmento. A relevância do estudo consiste na necessidade de fortalecer o aparato teórico e o estudo aplicado acerca da Gestão Integrada de Custos na suinocultura, bem como na possibilidade de identificar oportunidades para pesquisas e análises futuras.

2 I REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Produção Suinícola

A carne suína é uma das fontes de proteína animal mais consumida em todo o mundo, ficando atrás somente da carne bovina e da carne de frango (Guimarães et al., 2017). Caso não houvesse a questão religiosa, proibindo o seu consumo por crenças, certamente seria a mais consumida no mundo (Melze Gastardelo, 2014).

Para que a produção seja suficiente para alimentar todos os brasileiros e ainda exportar para todos os continentes, o Brasil conta com uma cadeia produtiva organizada e voltada paraa qualidade da carne. A cadeia produtiva da suinocultura inclui desde o produtor de grãos, as fábricas de rações, os transportadores, os abatedouros e frigoríficos até o segmento de equipamentos, medicamentos, distribuição e o consumidor final. Junto a tudo isso está a pesquisa, que atua em todos os segmentos da cadeia, apoiando o produtor e a agroindústria na busca de soluções e tecnologias para garantir uma carne de qualidade, seguindo as normas de produção, sanidade e inspeção definidas pelo Governo (Frimesa, 2021).

O Brasil é o quarto maior produtor e exportador de carne suína do mundo (Abcs, 2020). O desempenho brasileiro é significativo quando comparado com a média mundial e essa trajetória está ancorada em mudanças organizacionais e no contínuo incremento tecnológico.

Para Sornberger e Nantes (2011), este desempenho está associado ao aumento do consumo interno, à ampliação das exportações, à mudança do perfil tecnológico da produção e comercialização do produto brasileiro, à evolução nas técnicas produtivas, organizacionais edas relações com fornecedores (atacado, varejo e consumidores em geral) e, também, em razão da abertura comercial brasileira, que expõe esta atividade à competitividade internacional e coopera para sua expansão.

A história da suinocultura no Brasil se inicia já na colonização, os primeiros suínos vieram para o país com os colonizadores portugueses, mas foi somente com a chegada dos imigrantes alemães, italianos e poloneses no século XIX que os produtos feitos a partir dos suínos se tornaram uma atividade econômica.

No final do século XIX e início do século XX, a criação dos suínos era ainda bastante rústica, eles eram criados soltos em mangueirões ou até mesmo juntos com os bovinos, os animais eram alimentados com milho em espiga, mandioca, batata-doce e abóbora. Na parte da noite os porcos ficavam presos no curral e soltos novamente pela manhã. Eles eram criados soltos até os seis meses de idade, depois disso eram presos em chiqueiros de engorda e ali permaneciam por mais seis a oito meses. A banha era ainda o objetivo principal dos produtores no período (Terhorste Shmitz, 2007).

Na década de 1930, a entrada da banha dos EUA e o surgimento dos óleos de origem vegetal provocaram uma crise no setor, a comercialização da banha teve que ser substituída pela comercialização da carne. Nesse período, novas raças foram introduzidas no país e foi necessário modificar o processo de criação, principalmente no que dizia respeito à alimentação dos suínos, a introdução da ração a base de soja foi uma importante modificação no processo de criação (Terhorste Shmitz, 2007).

A partir da década de 1940, surgiram as primeiras cooperativas, com o aumento da competitividade os produtores precisavam de uma maior autonomia para vender seus produto se opções mais rentáveis na comercialização dos suínos, as cooperativas se

apresentaram como uma boa alternativa à época (Terhorste Shmitz, 2007).

O surgimento das cooperativas foi sem dúvida o primeiro passo para a otimização da produção de suínos no país. Já na década de 1980, com a redução dos subsídios ao crédito rural e com a queda do preço da soja, a suinocultura foi uma alternativa para muitos produtores. Neste período um novo modelo de produção já estava sendo implantado - o modelo de integração ou Sistema Integrado de Produção, este modelo é pautado na especialização do setor. Esse item é caracterizado pela dependência do produtor “integrado”para com a empresa integradora, a qual impõe diversas exigências e estipula o rendimento pretendido ao final de cada lote de suínos. Em contrapartida, a empresa integradora oferece comodidades, segurança e garantia de compra da produção, além do acesso a tecnologias que seriam inacessíveis a agricultores, se produzissem isoladamente (Terhorst e Shmitz, 2007; Balestrin e Verschoore, 2008).

Neste sentido a relação entre empresa integradora e integrado é mais que uma relação econômica, trata-se também de uma relação de confiança, portanto é um processo que vaificando cada vez mais complexo com o passar do tempo, pela introdução de novos elementos, em função da evolução técnica e das exigências do mercado (Paulilo, 1990; Coopere Slagmulder, 2003; Balestrine Verschoore, 2008).

Além desta relação complexa, o modelo de integração propiciou mais especialização na suinocultura e acabou setorizando a produção de suínos no país. A partir deste modelo foi criado três etapas distintas na produção: a primeira é chamada Unidades Produtoras de Leitões (UPLs), a segunda etapa é a “Creche” e a terceira chamada terminação.

Na primeira etapa – UPLs os leitões são criados do nascimento até os 21 dias, a empresa fornece genética e os insumos necessários, já os produtores são responsáveis pelas instalações, custos de manutenção e de mão de obra. A segunda etapa é a unidade que recebe os leitões dos 21 dias até 56 a 63 dias, esses produtores recebem da empresa integradora os leitões, assistência técnica e insumos. A fase terminação funciona do mesmo modo que odescrito para as creches, os animais permanecem ali até ganharem o peso de abate estipulado pela empresa. Em todas as fases os produtores devem manter as instalações conforme as exigências da empresa integradora e arcando com as despesas com remédios, água, luz e mão de obra (Frimesa, 2021).

Os estudos de Mengel e Aquino (2011), apontam a integração produtiva como uma maneira eficiente de inserção da pequena propriedade com base na mão de obra familiar, nos mercados competitivos de exportação de produtos agrícolas. Afirmam que produção integrada é um sistema calcado em um arranjo contratual entre uma indústria, cooperativa, etc., (chamada de integradora) e o agricultor. Os autores acrescentam que, por meio desses modelos de integração uma empresa pode assegurar uma fonte de matéria-prima de boa qualidade e padronizada, provocando certas barreiras de custo absoluto à empresa concorrente que ingresse no mercado.

O modelo de integração é o que mais tem crescido, seja pela maior segurança

que oferece ao produtor ou pela concentração da agroindústria exportadora, que utiliza o modelo como forma de controlar os custos de produção, obter altos índices de produtividade por meio da especialização, controlar a qualidade dos insumos necessários conforme o mercado alvo do produto, otimizar processos logísticos e garantir o abastecimento das suas indústrias e mercados consumidores (Abcs 2020). O modelo integrado de produção apresenta inúmeras vantagens tanto para o produtor quanto para a empresa integradora, mas os autores não são unânimes, vários estudos também apontam desvantagens para as partes envolvidas.

De acordo com Neves, Zylbersztajn e Caleman(2015), parao produtor rural, as vantagens são basicamente relacionadas à redução dos riscos e as desvantagens à possibilidade do exercício de poder de mercado pelas indústrias, notadamente com maior poder de barganha. O autor aponta as seguintes vantagens: redução das incertezas relacionadas com a disponibilidade, qualidade e custos dos insumos; assistência técnica e gerencial, aumentando o valor e a produtividade; acesso a crédito e a mercados diferenciados e de alto valor agregado eredução das incertezas associadas à volatilidade de preços.

Entre as desvantagens os autores apontam: possibilidade de rompimentos favorecidos por mudanças nos microambientes (econômico, institucional, politico), alterações no padrãode demanda dos produtos; dependência dos pacotes tecnológicos oferecidos pelas empresas;falta de transparência na determinação dos preços pelas indústrias; perda de flexibilidade no aproveitamento das oportunidades de mercado, perda de contato com outros potenciais parceiros comerciais; crescimento da especialização tendo como contrapartida os riscos relacionados às monoculturas intensivas em capital; e dependência dos produtores em relação às empresas contratantes além dos aspectos da produção agropecuária, como, serviços públicos, serviços sociais, transporte, assistência técnica etc. (Neves et al., 2015).

Para a empresa integradora, Neves et al. (2015), relacionam como vantagens: maior regularidade e padronização na oferta da matéria prima; maior conformidade quanto a atributos de qualidade e a padrões de segurança do produto; acesso ao fator terra como meio de produção, reduzindo os custos da integração vertical (redução dos custos com mão de obra, aprendizado e conhecimento especializados e menor imobilização do capital em terra); eredução de risco sob o ponto de vista dos agentes financiadores – acesso a crédito e a taxas de juros mais competitivas uma vez que o fornecimento da matéria-prima é garantida.

Entre as desvantagens, destacam-se: risco de rompimentos contratuais por parte dos produtores; os custos de transação com muitos produtores, muitas vezes dispersos geograficamente, são altos; risco do mau uso ou do desvio para outras atividades dos insumos ofertados pela empresa contratante; internalização dos custos de serviços adicionais como assistência, financiamento, transporte, monitoramento da qualidade etc.;

perda de flexibilidade na busca de fontes alternativas de suprimento da matéria-prima.e risco de prejuízo da imagem corporativa quando fornecedores adotam práticas inadequadas em seu processo produtivo (uso de práticas não amigáveis ao meio ambiente, bem-estar animal, força de trabalho etc.)(Neves et al.,2015).

O produtor deve estar ciente da forma de sua relação interorganizacional com a empresa integradora. Para Balestrin e Verschoore (2008), os propósitos da cooperação interorganizacional (Redes), devem permitir uma adequação ao ambiente competitivo com estrutura dinâmica sustentada por ações uniformes, porém descentralizada, possibilitar ganhos de escala com esta relação, e que as empresas envolvidas não percam a flexibilidade. Isto como intuito de adquirir recursos; reduzir a incerteza; aumentar a legitimidade, e; atingir metas coletivas. Estas relações interorganizacionais, ocorrem e se formam por razões, condições e elementos diversos que surgem no ambiente.

Há três tipos de redes, a primeira “Unido” (tirania), quando uma empresa tem mais poder, neste caso a empresa integradora em que o integrado opera para apoiar a empresa dominante. Os protocolos desenvolvidos de cima para baixo; a segunda “Barão”, situação emque várias empresas estão em posições de poder. O Poder é reduzido em comparação com a única empresa de um reino. Barões dominam a negociação de protocolos e; terceira “República”, quando nenhuma empresa é mais poderosa que a outra.Empresas com protocolos mutuamente acordados, sem imposição por parte de um ou mais integrante da rede (Cooper e Slagmulder, 2003).

Conforme exposto o modelo integrado de produção possui prós e contras, as vantagens para o produtor citadas pela maioria dos autores é o recebimento de toda a assistência técnica por parte da empresa integradora e a segurança de ter garantida a venda dos suínos, ou seja,não estão tão sujeitas as oscilações do mercado, por outro lado, o integrado não possui muita autonomia ou mesmo poder de decisão em relação a sua própria produção. No caso dos produtores independentes apesar de possuírem um maior poder de decisão, todo o processo decompra de insumos fica a seu cargo, podendo até obter maiores lucros, no entanto é mais sujeito às oscilações do mercado.

Na relação entre integrado e integrador a divisão das responsabilidades das partes é bastante clara, nesse sentido, é importante entender como é feita a gestão dos custos nesse modelo integrado de produção. A gestão de custos é de suma importância para a atividade econômica estudada, pois fornece informações úteis ao planejamento e processo decisório.

De acordo com Quesado, Silva e Rua (2018), o gestor agrícola, na elaboração de suas estratégias, precisa saber o que são e principalmente o que representam os custos de seus produtos, buscando as melhores alternativas na escolha de produção objetivando uma visão antecipada, caso ocorram mudanças nos preços de venda do produto, ou nos elementos que compõe o custo na produção.

Como a produção de suínos é dependente de fatores externos, como preços das

matérias-primas e preço pago pelo quilo (kg) vivo do produto pronto para o abate, existem gargalos e incertezas no setor que demandam melhor gerenciamento das propriedades. Nessecenário, além dos sistemas de produção, as formas organizacionais de trabalhodos suinocultores podem ser determinantes na diminuição de custos e aumento de rentabilidade e competitividade.

Assim, a produção integrada é caracterizada por contratos entre suinocultores e empresas processadoras que integram verticalmente várias fases do processo produtivo, como melhoramento genético, nutrição, abate, processamento e assistência técnica (Rocha, 2006). Na produção independente acontece o inverso, já que não há vínculo entre suinocultores e empresas processadoras, sendo o produtor totalmente responsável pela produção, desde a compra de insumos até a venda no mercado (Rocha, 2006).

Segundo Rocha Junior et. al. (2012), nos contratos de integração do tipo parceria, mais comuns na fase de terminação, o produtor é dono das instalações, equipamentos e da mão de obra, sendo a integradora responsável pelos custos assistência técnica, medicamentos, vacinas, material sanitário e de mais insumos necessários.

2.2 Gestão Integrada de Custos

O desempenho econômico da suinocultura brasileira está galgado nos avanços tecnológicos e organizacionais que foram incorporados nas últimas décadas, por outro lado também com os contratos de parceria/integração, como forma de coordenação da cadeia produtiva. A integração da produção através de contratos ou programas de fomento é a forma mais difundida de coordenação da transação entre suinocultores e agroindústrias de abate e processamento nos principais países produtores de carne suína, inclusive no Brasil, e sua participação e importância vêm crescendo nas duas últimas décadas (Miele e Waquill, 2006)

De forma geral é possível dizer que os produtores rurais têm bastante compreensão do seu sistema produtivo, no entanto necessitam de informações quanto à gestão, principalmente a gestão de custos.

Da mesma forma que os empreendimentos de outro gênero, nos empreendimentos rurais é preciso conhecer, controlar e gerenciar constantemente os custos, para que a gestão da propriedade rural seja sustentável economicamente. Diversas são as práticas que contemplam a gestão de custos e contribuem para o fornecimento de informações relevantes que auxiliam na tomada de decisão, quanto a redução de custos e melhoramento do desempenho sustentável da atividade.

A gestão de custos está inserida no conceito de contabilidade de custos que desempenha uma função muito importante no processo de tomada de decisão, uma vez que disponibiliza informações no contexto da gestão de custos, que contribuem para uma tomada de decisão mais precisa. Por outro lado, também, se tornam indispensáveis para o desenvolvimento de estratégias, ajudando no efetivo sucesso de qualquer tipo de

organização (Moreira; Melo e Carvalho 2016).

Para Martins (2018), a contabilidade de custos mensura e demonstra informações financeiras e não financeiras relacionadas à aquisição e ao consumo de recursos pela organização. Nota-se que este conceito enfatiza a questão da mensuração e do fornecimento de informações financeiras e não financeiras. Ainda, segundo Martins (2018), a Contabilidade de Custos refere-se, às atividades de coleta e fornecimento de informações com vistas à tomada de decisão de todos os tipos, envolvendo tanto as relacionadas com operações repetitivas quanto as de natureza estratégica, e, ainda, ajuda na formulação das principais políticas das organizações.

Tendo em vistas as inúmeras decisões que os gestores precisam tomar, a gestão dos custos se apresenta como uma importante ferramenta de apoio na tomada de decisão, cooperando para decisões que envolvem tanto os aspectos internos quanto os aspectos externos (Callado; Albuquerque e Silva, 2007). Com a contínua evolução dos setores produtivos, é fundamental que a gestão de custos não seja mais tratada como uma questão de escolha, mas sim de sobrevivência dos empreendimentos, uma vez que estes necessitam encontrar maneiras eficientes de se sobressaírem perante seus concorrentes, e o motivo que justifica essa maneira de agir são recursos limitados, a concorrência globalizada e negócios que apresentam complexidade nas condições em que desempenham suas atividades (Savic; Vasiljevic; Dordevic, 2014).

Neste contexto é possível afirmar que a contabilidade de custos está relacionada com todos os setores, nos mais diversos gêneros de atividade, uma vez que a gestão de custos oferece uma diversidade de práticas, que assim como em empresas do setor da indústria, comércio ou serviços, também podem contribuir de maneira efetiva para extrair dados que sirvam na tomada de decisão das propriedades rurais. Aliada a busca pelo sucesso do seu empreendimento, o gestor rural deve buscar ferramentas que contribuam para a sustentação da gestão dando suporte ao planejamento e controle do estabelecimento (Lourenzani, 2005).

Para suprir todas às necessidades de informações de um negócio, existem várias técnicas, conhecidas por diversos nomes como instrumentos, métodos, artefatos, ferramentas que servem de base e ajudam na tomada de decisões (Imlau e Gasparetto, 2017). Desta forma, devido a crescente expansão da produção agropecuária, é preciso que o produtor rural esteja atento ao incremento de novas tecnologias e ferramentas que possam auxiliá-lo na gestão de custos da propriedade contribuindo para a sustentabilidade do empreendimento.

3 | METODOLOGIA

Essa pesquisa teve uma abordagem qualitativa e pode ser classificada como pesquisa de campo, tipo um estudo de caso (Lewin e Somekh, 2017). A seleção da

amostragem foi não probabilística, pois partiu de um universo restrito, e a escolha dos seus componentes se deu por conveniência do pesquisador.

Na construção das questões pré-definidas, adotaram-se os seguintes procedimentos a perscrutar nas literaturas existentes e concomitantes aos propósitos deste estudo: suinocultura, custos no agronegócio e gestão integrada de custos, como principais fatores norteadores que influenciam este tipo de processo produtivo, e que conceba elementos de consenso para um roteiro semiestruturado de entrevista.

Inicialmente é apresentada uma pesquisa sobre a produção suinícola e o modelo integrado de produção, de forma geral; na sequência, o estudo dedicou-se à gestão integrada de custos, por conseguinte foram apresentadas as informações provenientes das entrevistas feitas com uma empresa integradora e com um produtor do segmento, na fase de terminação. A partir da análise dessas informações é possível chegar ao objetivo do estudo que é compreender a dinâmica e os resultados da gestão integrada de custos, ao circunstanciar percepções de relação produtiva de suínos, na fase final de produção, sob aspectos que constitua gestão de custos. Tal procedimento traz algumas limitações de inferência, o que não invalida o resultado da pesquisa.

O tipo de entrevista formal ou semiestruturada segue um plano determinado de ação e é empregado quando se deseja informações em profundidade que possam ser obtidas em locais privados e com respondentes recrutados em locais predeterminados (Chenitz e Swanson, 1986), que por sua vez optou-se pela semiestruturada como forma de condução de pesquisa que oportuna capturar percepções amplas de informações.

Realizou-se 2 entrevistas, que foram gravadas, transcritas e preparadas para posterior análise. Após, foi realizada o tratamento com a tabulação, análise e a interpretação do material coletado. Para tanto, se optou pela análise de conteúdo e se tomaram, como base, os três momentos no tratamento dos dados estabelecidos por Bardin (2009): i) a pré-análise – realizada durante o processo de transcrição das entrevistas, momento em que se avaliou a amplitude das respostas e dos registros que se fez sobre as impressões da coleta de dados; ii) a exploração do material – que compreendeu a codificação e a categorização das entrevistas em categorias; e iii) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação – que possibilitou a identificação da resposta ao problema de pesquisa.

A escolha dessa fonte de pesquisa foi realizada com base na relevância da produção suína para a região pesquisa, bem como no interesse das investigadoras em conhecer melhor sobre a gestão integrada de custos entre a empresa integradora e o produtor de suínos.

4 I RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a apresentação dos resultados, este estudo está dividido em premissas elaboradas pelos pesquisadores, assim a primeira etapa, tem como base a bibliografia

sobre o tema, através da aplicação de entrevista semiestruturada (Bardin, 2009), buscou-se identificar qual o papel da empresa integradora no processo de produção, na etapa terminação. Considerando a análise das respostas estas foram agrupadas de forma a sintetizar uma categoria final, que neste estudo foi denominada “Percepção quanto a gestão da Cooperativa no processo (Integradora)” (Quadro 1).

	Questão	Posicionamento Sintetizado da Empresa Integradora
Percepção quanto à Gestão da Cooperativa (Integradora) no processo	Qual é o papel da empresa integradora no processo de produção na etapa terminação?	A empresa integradora é responsável pela gestão da maior parte dos custos do processo produtivo, desde o fornecimento dos animais ao produtor, fornecimento de alimentação, assistência técnica e medicação durante toda a etapa de produção. empresa integradora. Percebe-se que é fundamental que haja um controle sobre os custos da matéria prima para produção da alimentação, bem como sobre a compra dos demais insumos que são repassados ao produtor para o desenvolvimento da produção dos suínos, e ainda acompanhamento das variações de mercado que influenciam na venda do produto final, atividades estas que são geridas pela empresa integradora
	Como acontece a gestão dos custos entre a empresa integradora e o produtor na etapa terminação?	A empresa integradora arca com o custo dos suínos, alimentação, medicação, assistência técnica e logística de transporte, cabendo ao produtor os custos relacionados ao consumo de energia elétrica, mão de obra, destinação dos dejetos dos suínos e manutenção da estrutura. O produtor recebe uma remuneração proporcional aos seus custos, bem como recebe uma margem sobre o processo de produção, que será proporcional ao desempenho do lote, quanto melhor for o resultado zootécnico* do lote, mais baixo será o custo de produção e por consequência terá uma remuneração maior.
	A empresa disponibiliza ao produtor alguma forma de assessoria em relação a gestão dos custos na produção dos suínos?	A empresa integradora, não tem nada específico, apenas disponibiliza treinamentos sobre gestão da propriedade, programas de qualidade desenvolvidos via SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural).
	De que forma a empresa considera que essa modalidade de gestão de custos beneficia o produtor e a empresa integradora?	A empresa integradora não imobiliza o valor relativo as instalações e ao mesmo tempo tem uma sanidade melhor porque os animais são divididos na região, por outro lado, isso também beneficia o produtor que tem a oportunidade de uma atividade extra em sua propriedade, uma vez que se ele precisasse produzir o alimento (ração) para os animais, isso tornaria a atividade inviável devido ao alto custo de produção, ao mesmo tempo que a atividade suinícola oportuniza a diversificação das atividades na propriedade e independe do clima para produzir. O produtor também está protegido quanto a variação dos insumos, ou seja, se o preço da ração ou qualquer medicamento aumentar o produtor não será influenciado por isso. Se o preço de venda do suíno no final da produção estiver baixo o produtor também não será afetado, o que diminui os riscos da produção.
	A empresa integradora considera essa modalidade de gestão de custos, como gestão integrada de custos?	Sim, pois a empresa consegue produzir o suíno com menor custo porque produz em escala e ao mesmo tempo reduz os custos em relação aos insumos já que estes são centralizados. A empresa também faz o monitoramento da qualidade do leitão, toda a parte zootécnica, os custos envolvendo todos os insumos e medicamentos, além do monitoramento dos investimentos feitos pelo produtor na propriedade para que seja possível calcular a sua remuneração. o integrado deve ter condições de pagar todos os seus investimentos, custos de operação e ainda ter uma margem de renda que garante a viabilidade do empreendimento.

* A avaliação zootécnica do lote é feita pelo desempenho dos animais dentro do processo de engorda, onde a empresa forma um IEP (Índice de Eficiência Produtiva) calculado pelo ganho de peso do suíno na propriedade, sendo o peso de venda menos o peso de descreche, a ração que consumiu para fazer esse ganho de peso, a mortalidade e o GPD (ganho de peso diário).

Quadro 1: Percepção sobre a Gestão do processo (Integradora)

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Percebe-se que a gestora do processo é a empresa integradora, neste sentido esta relação interorganizacional é do tipo “*top to down*”, ou seja, a integradora é o elo dominante na relação, por outro lado a integradora se vê refém do integrado, pois sem ele no processo não há produção. estes resultados estão de acordo com Lourenzani, (2005), que identificou na cooperação dos produtores com as agroindústrias, contratos com cláusula de risco de preços, premium price por qualidade de produtos, percentuais sobre os preços médios da região, e; Mengel e Aquino, (2011), em que identifica que, o processo de integração produtiva com a agricultura familiar é extremamente rentável para as empresas integradoras.

Esse tipo de rede (parceria), corrobora os estudos de Cooper e Slagmulder, (2003), e Balestrin e Verschoore, (2008), ao identificarem em seus estudos, que uma empresa tem mais poder, em que a rede opera para apoiar a empresa dominante, com protocolos desenvolvidos de cima para baixo

Na etapa seguinte, o integrado foi o entrevistado. As questões tiveram como foco a investigação sobre a gestão de custos na relação com a integradora na produção de suínos, na etapa terminação. No quadro 2, apresenta-se a “Percepção do produtor (integrado) quanto à gestão de custos do processo”.

	Questão	Posicionamento Sintetizado do Produtor
Percepção do produtor (integrado) quanto à Gestão de Custos do processo	Na gestão dos custos da propriedade, qual a importância que o produtor atribui para o controle dos gastos?	O produtor considera muito importante ter o controle dos custos da produção, no entanto, os seus custos são poucos e estão relacionados às despesas com energia elétrica, mão de obra, destinação dos dejetos e manutenção (a granja é nova e requer pouca manutenção). O produtor faz o acompanhamento dos custos de produção a partir das informações repassadas pela integradora, consumo de ração, medicamentos e controle sobre o que os suínos consomem e compara com o que a empresa repassa para ter um controle do que vai resultar na conversão ao final do lote. A empresa integradora fornece uma tabela com o consumo dos insumos e através dela é possível gerenciar o consumo e saber os custos.
	O produtor considera que a gestão de custos é feita de maneira integrada com a empresa integradora?	O produtor informou que a empresa integradora faz o controle de todos os custos pertinentes aos insumos (ração, medicamentos) e repassa ao produtor. Os custos dos insumos são definidos pela empresa que repassa ao produtor para fazer o acompanhamento dentro do desenvolvimento do lote.
	A empresa disponibiliza aoprodutor alguma forma de assessoria em relação a gestão dos custos na produção dos suínos?	O produtor afirma estar valendo a pena, apesar do investimento em estrutura ter sido alto, ainda assim vale a pena a produção suinícola, antes dependia somente da atividade agrícola (soja e milho) que é influenciada pelo clima e na suinocultura independe do clima para produzir, o que garante a renda.
	O produtor considera que tem benefícios com essa modalidade de produção?	O produtor respondeu afirmativamente, devido ao volume que a integradora movimenta de ração e medicamentos, consegue reduzir bastante os custos e isso beneficia o produtor, pois se o mesmo fosse trabalhar de forma independente teria um custo muito alto para produzir, assim na forma integrada e tendo mão de obra familiar, os custos são menores e propicia o desenvolvimento da atividade na propriedade, contribuindo para a diversificação da renda.

Quadro 2: Percepção sobre a Gestão de Custos (Integrado).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Identificou-se que a maior parte dos custos da produção estão centralizados

na empresa integradora, apesar da mesma disponibilizar ao produtor, durante o desenvolvimento do lote, as informações dos custos relacionados a alimentação e medicamentos, o integrado não tem a sua disposição uma ferramenta que possibilite um acompanhamento mais minucioso dos custos totais da produção, ou seja, detalhes sobre os custos que cabem a empresa e ao produtor. Dessa forma, o produtor fica limitado as informações dos seus próprios custos, cabe a ele apenas acompanhar os resultados do processo. Isso corrobora os resultados dos estudos de Suptitz, Woberto, e Hoger, (2009), e Gura, (2018).

A falta de conhecimento sobre a gestão e a ausência de uma ferramenta específica para controle dos custos, limita o integrado a um acompanhamento parcial da gestão dos custos. O produtor acompanha a parte dos gastos gerida pela integradora, porém não tem influência sobre eles. No entanto, o produtor ainda considera ser beneficiado pela modalidade integrada de gestão, uma vez que se tivesse que gerir toda a parte pertinente a integradora, inviabilizaria empreendimento, devido aos altos custos. Assim embora de certa forma submisso a empresa integradora, a parceria lhe é favorável (Balestrin e Verschoore, 2008).

Entende-se que tanto a empresa integradora quanto o integrado são beneficiados com essa modalidade de gestão uma vez que a integradora não necessita imobilizar capital com instalações e mão de obra para operacionalizar a produção, tem maior giro para negociações de insumos e demais custos que são pertinentes à sua responsabilidade, dentro do processo da integração. Já para o produtor, necessitando apenas gerir os custos relativos a ele, tem menos riscos pela variação de mercado, bem como pela imprevisibilidade do clima e altos custos dos insumos, assim para ambos, a gestão integrada permite um melhor acompanhamento dos custos de produção e busca de melhores estratégias para reduzir os custos e melhorar a qualidade do produto.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou analisar como é desenvolvida a gestão integrada de custos no segmento de suinocultura, na fase terminação. Para tanto, os dados foram coletados em campo, com uma empresa integradora e um produtor integrado. As análises foram sob o enfoque da gestão de custos e o modelo integrado de produção.

Inicialmente buscou-se identificar de que forma ocorre a gestão integrada do processo. Percebeu-se que esta relação é impositiva da integradora ao integrado, corroborando com resultados trazidos por Cooper e Slagmulder, (2003). Em relação aos custos no processo produtivo da suinocultura, na etapa terminação, identificou-se que a gestão da maioria dos custos é feita pela empresa integradora uma vez que esta detém maior poder de negociação e ferramentas que contribuem para um efetivo controle dos gastos, cabendo ao produtor integrado apenas a análise desses elementos.

Por outro lado, é responsabilidade do integrado, realizar o acompanhamento dos custos pertinentes a ele em sua propriedade o que, conforme as análise deste estudo de caso, isso nem sempre ocorre de maneira adequada, fazendo com que a gestão dos custos não seja efetivamente clara ao ponto de influir para uma tomada de decisão mais precisa, uma vez que na busca pelo sucesso do empreendimento, o gestor rural deve amparar-se de ferramentas que contribuam para a sustentação da gestão dando suporte ao planejamento e controle da propriedade (Sornberger e Nantes, 2011; Suptitz; Woberto; Hoger, 2009).

Contudo, percebe-se que nesta modalidade de gestão, a relação que se estabelece não é apenas econômica, mas de confiança entre as partes, sendo um processo que vai sendo aprimorado com o passar do tempo pela introdução de novos elementos que ocorrem em função da evolução técnica relacionada à produção bem como pelas exigências que o mercado consumidor aponta e isso pode ser visto como um fator positivo uma vez que oportuniza um melhoramento contínuo da atividade produtiva.

O estudo confirmou que a gestão integrada traz maior número de benefícios tanto para o produtor quanto para e empresa integradora, uma vez que o produtor diminuí os seus riscos de produção, principalmente as variações de custos do mercado em relação aos insumos, e a venda do produto final. Já para a integradora, a inexistência de investimentos em estruturas física diminui sua necessidade de imobilização de capital, por outro lado também tem uma melhor sanidade da produção uma vez que os animais são divididos em pequenas propriedades na região.

Todavia para que a gestão possa ocorrer de forma integrada, efetivamente, para o caso estudado, faz necessário uma ferramenta de gestão em que integradora e integrado possam lançar seus gastos pertinentes a produção e assim acompanhar de forma simultânea os custos para cada lote produzido, para que desta forma possam obter informações úteis que contribuam para o planejamento e decisões futura, com vistas ao melhoramento produtivo e sustentabilidade do empreendimento.

Este estudo contribui, para o entendimento da gestão integrada do processo e de custos entre uma empresa integradora e um integrado (produtor). Por tratar-se de um estudo de caso único, essa é sua principal limitação o que não invalida os resultados obtidos, neste sentido reside neste item a principal recomendação para estudos futuros, a ampliação da amostra de integrado, junto a uma mesma empresa integradora.

REFERÊNCIAS

Abcs – Associação Brasileira dos criadores de suínos (2020) - Mapeamento da suinocultura brasileira =Mapping of Brazilian Pork Chain / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro ePequenasEmpresas- Brasília, DF, 376p.:Il Disponível em: https://www.embrapa.br/documents/1355242/0/Mapeamento+ da+ Suinocultura+Brasileira .pdf-Acessoem30/03/2021

Abpa – Associação Brasileira de Proteína Animal (2021). Resumo do Setor de Suínos: o talento brasileiro para a suinocultura. Disponível em: https://abpa-br.org/mercados/Acessoem:20/06/2021.

Balestrin, A.; Verschoore, J. (2008). Redes de cooperação empresarial. Estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre.Bookman

Bardin,L.(2009).Análise de conteúdo (Edição revista e atualizada).Lisboa:Edições,v.70.

Chenitz,W.C.;Swanson,J.M.(1986).From practice to grounded theory: Qualitative research in nursing. Prentice Hall.

Cooper, R.; Slagmulder, R. (2003). Strategic cost management: expanding scope and boundaries. Journal of Cost Management, v. 17, n. 1, p. 23-30, jan/apr 2003.

Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2019) - Ministério da Pecuária e Abastecimento. Qualidade da carne suína. Disponível em: https://www.embrapa.br/qualidade-da-carne/carne-suina - Acesso em 02/02/2021

Frimesa Cooperativa Central. Relatório Anual 2019-2020. (2021). Disponível em: relatorio_sustentabiliade_2019_2020_41-23-89.pdf. Acesso01/06/2021.

Guimarães, et al. (2017). Suinocultura: estrutura da cadeia produtiva, panorama do setor noBrasil e no mundo e o apoio do Bndes. Bndes Setorial, Rio de Janeiro, n. 45, p.85-136,mar.2017.

Gura A. (2018). Gestão de Custos: Práticas utilizadas em Propriedades Rurais Familiares. 2018. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Imlau, J. M.; Gasparetto, V. (2017). Práticas de contabilidade gerencial em cooperativas de produção agropecuária do Estado do Rio Grande do Sul. Custos e Agronegócio on line, v.13,n. 2, abr/jun.

Lewin, C.; Somekh, B. (2017). *Teoria e métodos de pesquisa social.* Editora Vozes Limitada.
Lourenzani, W.L.(2005).Modelo Dinâmico para a Gestão Integrada da Agricultura Familiar. 2005.192f. Tese(Doutorado)–Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Carlos. São Paulo.

Martins, E.(2018). *Contabilidade de Custos.* 11ª Edição, Editora Atlas, SãoPaulo. Melz,L.J.; Gastardelo, T.A.R. (2014). A suinocultura industrial no mundo e no Brasil. *Revista UNEMAT de contabilidade*, *3* (6).

Mengel, A.A.; Aquino,S.L. (2011). Integração Produtiva na Agricultura Familiar: um debate sobre perspectivas de desenvolvimento. In *II Conferência do Desenvolvimento (Code/Ipea). Brasilia*.

Miele, M.; Machado, J. S.; Ludtke, C. (2010). Os Caminhos da Suinocultura. *Agro ANALYSIS*, *30* (01),35-45.

Miele, M.; Waquil, P. D. (2007). Estrutura e dinâmica dos contratos na suinocultura de Santa Catarina: um estudo de casos múltiplos. Estudos Econômicos, v.37, n.4,

Miele, M.; Waquil, P. D. (2006). Estrutura dos Contratos de Integração na Suinocultura de Santa Catarina. Comunicado Técnico 429. Embrapa. Santa Catarina.

Neves, M.F.; Zylbersztajn, D.; Caleman, S.M.Q.(2015). *Gestão de Sistemas de Agronegócios*. Grupo Gen,

Paulilo, M. I. S. (1990). Produtor e agroindústria: consensos e dissensos. Florianópolis: EdUfsc.

Quesado, P.R.; Silva, M. L. R.; Rua, S. C. (2018). A contabilidade financeira e a gestão de custos na atividade agrícola.

Rocha, D. T. (2006). Competitividade entre os sistemas integrado e independente de produção de suínos. Dissertação Mestrado Ufvxi, 108f.Universidade Federal deViçosa.

Rocha Jr, W. F.; Silva, C. L.; Bittencourt, M. V. L.; & Macena, C. M. (2012). Transaçõesentre suinocultores e agroindústrias no estado de Santa Catarina (Brasil): um exame decontratos sob enfoque institucional. *Redes. Revista do Desenvolvimento Regional*, *17*(2),229-248.

Savić, B.; Vasiljević, Z.; Đorđević, D. (2014). Strategic cost management as instrument for improving competitiveness of agribusiness complex.*Ekonomika poljoprivrede*, *61*(4).

Sornberger, G. P.; Nantes, J. F. D. (2011). Mensuração e controle dos custos na cadeia internade valor: um estudo de caso na suinocultura da região norte de Mato Grosso, Revista Informações Econômica, v. 41, n.7.

Suptitz, L. A. S; Woberto, M. C. R; Hoger, E. (2009). Gestão de custos na suinocultura: um estudo de caso. Custos e@gronegócioonline,v. 5, n. 1.

Terhorst, K. I. L.; Schmitz, J. A. K. (2007). De porco a suíno: história da suinocultura e doshábitos alimentares associados aos produtos dela derivados entre agricultores familiaresdo Vale do Taquari. *A agricultura familiar à mesa: saberes e práticas da alimentação noVale do Taquari. PortoAlegre:Ed.Ufrgs*.

SOBRE O ORGANIZADOR

ELÓI MARTINS SENHORAS - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASis) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 9, 20, 21, 46, 47, 48, 57, 58, 59, 79, 80, 103, 144, 152, 154, 155, 161, 162, 163, 171, 172, 173, 174, 176, 201, 203, 204, 208, 211, 217, 222, 238, 239, 240, 249, 250, 277, 279, 280

Agronegócio 3, 1, 2, 4, 5, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 41

Aprendizagem 144, 151, 217, 221, 245

Atitude 19, 151, 169, 176, 177, 179, 180, 181, 185, 186, 208

B

Benefícios fiscais 36, 38

Brasil 4, 5, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 41, 45, 46, 47, 48, 58, 71, 80, 115, 173, 178, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 201, 207, 208, 213, 214, 220, 221, 222, 239, 240, 252, 253, 256, 265, 266, 276, 277, 279

C

Carreira 144, 145, 151, 216, 245, 248

Células a combustível 3, 60, 61, 62, 63, 71

CLT 252, 253, 256, 258, 263, 265

Competências 5, 3, 12, 36, 176, 177, 178, 179, 185, 186, 187, 217

Comunicação 5, 12, 33, 34, 78, 144, 146, 147, 151, 166, 167, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 215, 219, 224, 244, 255, 258, 262, 263, 280

Conhecimento 2, 15, 18, 28, 35, 37, 46, 145, 151, 152, 158, 168, 170, 178, 180, 183, 209, 210, 245

Consumidor 24, 38, 77, 79, 85, 147, 202, 204, 206

Contabilidade 3, 19, 41, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 52, 56, 57, 58, 59

Cultura organizacional 5, 104, 105, 114, 115, 137, 142, 153, 154, 155, 156, 158, 162, 168, 170, 172, 173, 174, 204, 212, 213, 214, 216, 218, 219, 220, 221, 222, 250, 251, 263

D

Desempenho 5, 4, 13, 17, 18, 19, 32, 44, 52, 53, 55, 56, 62, 63, 145, 146, 148, 150, 151, 152, 176, 177, 178, 183, 186, 187, 217, 219, 243, 245, 246, 248, 260, 278, 280

E

Emmanuel Levinas 5, 188, 190, 194, 197, 199, 200

Empreendedorismo 1, 2, 8, 19, 58, 79, 189

Empresa 5, 2, 3, 4, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 24, 40, 45, 46, 58, 76, 77, 78, 83, 92, 96, 97, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 133, 135, 136, 137, 142, 147, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 185, 188, 189, 193, 195, 198, 199, 200, 204, 206, 207, 208, 211, 214, 216, 217, 218, 219, 220, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 230, 233, 235, 236, 237, 244, 245, 247, 251, 253, 256, 258, 261, 262, 263, 273

Energia 3, 5, 15, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 52, 56, 57, 58, 60, 62, 63, 64, 71

Esporte 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 186, 187

Esportismo 5, 176, 177, 178, 179, 185, 186, 187

Estratégia 3, 1, 2, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 73, 75, 76, 80, 103, 154, 160, 176, 177, 180, 181, 185, 186, 219, 249, 280

Ética 17, 20, 188, 189, 190, 191, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 202, 240, 257

Exportação 5, 12, 23, 28, 29

F

Felicidade 6, 238, 239, 240, 241, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250

Funcionários públicos 6, 276, 278

G

Gestão 1, 2, 5, 1, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 24, 44, 45, 46, 47, 50, 57, 58, 79, 80, 145, 147, 150, 151, 152, 155, 156, 157, 158, 159, 162, 166, 168, 176, 186, 201, 202, 203, 204, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 247, 248, 250, 251, 254, 256, 260, 261, 263, 264, 276, 277, 278, 279, 280

I

ICMS 3, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 42

Ideia 17, 73, 74, 75, 76, 79, 159, 172, 189

Importação 23, 28, 38, 39

Incentivos fiscais 3, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41

Inovação 2, 5, 15, 19, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 144, 207, 240, 280

Investimento direto estrangeiro 3, 22, 27, 28, 30, 32

J

Judô 176, 177, 178, 180, 182, 183, 184, 185, 187

Judocas 5, 176, 179, 184, 185, 186

L

Líder 136, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 184, 207, 225, 233, 234, 235, 246

Liderados 144, 145, 147

Liderança 4, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 183, 184, 224, 240, 255

M

Marketing 1, 2, 1, 3, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 23, 75, 201, 206

Mercado 4, 1, 2, 4, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 23, 24, 31, 34, 36, 47, 52, 53, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 86, 87, 88, 91, 92, 93, 103, 104, 118, 136, 144, 145, 147, 149, 159, 160, 161, 163, 167, 169, 173, 206, 224, 229, 232, 239, 252, 253, 268, 274

México 4, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 99, 100, 101, 103, 104, 115, 117, 118, 119, 121, 123, 131, 132, 134, 135, 142, 143, 223, 224, 226, 228, 229, 236, 237, 268, 269, 271, 272, 274, 275, 280

Microempresa 5, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 237, 269

Modelo 4, 3, 13, 14, 15, 16, 19, 23, 26, 27, 60, 63, 64, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 83, 89, 92, 93, 94, 96, 100, 102, 107, 145, 150, 159, 172, 186, 190, 191, 203, 204, 221, 241, 244, 245, 254, 258, 268, 274, 275

N

Nanocatalisadores 3, 60, 61, 63, 64, 65

Negócio 4, 4, 18, 19, 44, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 153, 158, 160, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 214, 219

O

Organização 6, 2, 3, 4, 5, 12, 13, 16, 18, 24, 46, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 156, 157, 158, 159, 160, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 203, 207, 208, 210, 213, 215, 216, 217, 224, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 248, 250, 251, 252, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 266

P

Paralimpíadas 178, 180, 185

Produtividade 31, 44, 46, 76, 103, 151, 212, 213, 214, 216, 217, 220, 252, 253, 278

Psicologia 13, 152, 171, 174, 212, 214, 218, 238, 248, 265

Q

Qualidade 4, 3, 4, 6, 8, 18, 19, 46, 48, 50, 52, 53, 73, 74, 76, 78, 79, 103, 176, 202, 210, 215, 218, 240, 248, 249, 266, 276, 277, 278, 279

Qualificação 6, 276, 277, 278

R

Recursos humanos 5, 24, 152, 186, 212, 213, 214, 218, 221

Reforma trabalhista 6, 251, 252, 253, 258, 260, 261, 263, 264, 265

Rondônia 3, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 42

S

Sustentabilidade 3, 16, 43, 44, 45, 47, 48, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 240

T

TPM 5, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222

Trabalho 2, 6, 19, 21, 27, 37, 46, 60, 61, 62, 63, 65, 74, 75, 77, 80, 103, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 160, 163, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 177, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 203, 206, 207, 213, 214, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 276, 277, 278

V

Valor 4, 4, 16, 18, 29, 35, 38, 39, 40, 73, 76, 77, 78, 79, 86, 88, 92, 93, 94, 97, 98, 99, 102, 119, 122, 125, 133, 144, 149, 159, 165, 193, 198, 214

Visão 3, 5, 21, 46, 61, 73, 76, 145, 147, 149, 156, 158, 164, 171, 174, 176, 177, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 202, 239, 243, 264, 278, 279

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

2

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2022

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

2

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2022